



**KUMPULAN JURNAL**

**INTENSITAS MENONTON TAYANGAN SINETRON REMAJA  
DAN IDENTITAS DIRI DENGAN PERILAKU PACARAN**

**DISUSUN / DIUNDUH OLEH:**

**NUR FITRI AMALIYAH  
1271042066**

**FAKULTAS PSIKOLOGI  
UNIVERSITAS NEGERI MAKASSAR  
MAKASSAR  
2018**

## DAFTAR ISI

### JURNAL BEBAN KERJA

NO	JUDUL JURNAL	PENULIS	PENERBIT	TAHUN
1	Pengaruh penempatan dan beban kerja terhadap motivasi kerja dan dampaknya pada prestasi kerja pegawai dinas tenaga kerja dan mobilitas penduduk Aceh	Anita, J., Aziz, N. Yunus, M.	<i>Jurnal Manajemen</i>	2013
2	Pengaruh stress kerja dan beban kerja terhadap kinerja karyawan PDAM Surabaya	Astianto, A. Suprihhadi, H.	<i>Jurnal Ilmu dan Riset Manajemen</i>	2014
3	Pengaruh konflik interpersonal dan beban kerja terhadap stress kerja pada kantor secretariat daerah kota Denpasar	Dewi, I. G. A. A. D. A. Wibawa, M. A.	<i>E-jurnal Manajemen Unud</i>	2016
4	Pengaruh stress kerja, beban kerja terhadap kepuasan karyawan	Dhania, D. R.	<i>Jurnal Psikologi Universitas Maria Kudus</i>	2010

### JURNAL KOMUNIKASI INTEPERSONAL

NO	JUDUL JURNAL	PENULIS	PENERBIT	TAHUN
1	Hubungan komunikasi interpersonal dengan kepuasan kerja pegawai Dinas Pendidikan Pemuda dan Olahraga Kota	Guzlisa, N.	<i>Jurnal Administrasi Pendidikan</i>	2013

	Bukittinggi			
2	Efektivitas komunikasi interpersonal antara atasan dan bawahan karyawan PT. Borneo Enterpresindo Samarinda	Afriyadi, F.	<i>Journal Ilmu Komunikasi</i>	2015
3	Pengaruh komunikasi interpersonal dan motivasi terhadap kinerja karyawan PT Westfalia Indonesia.	Sudarto., Lubis, S. Hidayat, P.	<i>Jurnal Keuangan dan Bisnis</i>	2009
4	Komunikasi antar karyawan etnis Jawa dan Tionghoa	Tedjakusuma, F. Sutanto, E. M.	<i>Jurnal Manajemen and Kewirausahaan</i>	2015
5	Pengaruh komunikasi interpersonal terhadap kinerja pegawai pada fakultas ekonomi universitas PGRI Palembang	Usman, B.	<i>Jurnal Media Wahana Ekonomika</i>	2013
6	Komunikasi interpersonal dan iklim komunikasi dalam organisasi	Wijaya, I. S.	<i>Jurnal Dakwah Tabligh</i>	2013

# **PENGARUH PENEMPATAN DAN BEBAN KERJA TERHADAP MOTIVASI KERJA DAN DAMPAKNYA PADA PRESTASI KERJA PEGAWAI DINAS TENAGA KERJA DAN MOBILITAS PENDUDUK ACEH**

**Julia Anita<sup>1</sup>, Nasir Aziz<sup>2</sup>, Mukhlis Yunus<sup>3</sup>**

<sup>1</sup>Magister Manajemen Program PascaSarjana Universitas Syiah Kuala Banda Aceh

<sup>2</sup>Fakultas Ekonomi Universitas Syiah Kuala

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh penempatan dan beban kerja terhadap motivasi kerja pegawai Dinas Tenaga Kerja Dan Mobilitas Penduduk Aceh baik secara simultan maupun secara parsial. Dengan jumlah populasi 270 pegawai dan jumlah sampel sebanyak 161 orang dimana jumlah sampel tersebut diperoleh berdasarkan rumus Slovin, yang diambil secara *Stratified Random Sampling*. Peralatan analisis data yang digunakan adalah analisis jalur (*Path Analysis*). Nilai koefisien korelasi ( $R$ ) dalam penelitian ini sebesar 0,815 dimana dengan nilai tersebut terdapat hubungan antara variabel bebas dengan variabel terikat sebesar 81,5%. Artinya penempatan dan beban kerja pegawai mempunyai hubungan positif dengan motivasi kerja dan peningkatan prestasi kerja pegawai Dinas Tenaga Kerja Dan Mobilitas Penduduk Aceh. Sedangkan nilai koefisien determinasi ( $R^2$ ) diperoleh sebesar 0,663 artinya bahwa sebesar 66,3% perubahan-perubahan dalam variabel terikat (motivasi kerja dan prestasi kerja) dapat dijelaskan oleh faktor-faktor dalam penempatan dan beban kerja. penempatan dan beban kerja tidak hanya dapat meningkatkan motivasi kerja pegawai, akan tetapi juga dapat meningkatkan prestasi kerja pegawai melalui motivasi kerja. Hasil pengujian statistik baik secara parsial maupun simultan menunjukkan bahwa penempatan, beban kerja dan motivasi kerja secara nyata dapat meningkatkan prestasi kerja pegawai Dinas Tenaga Kerja dan Mobilitas Penduduk Aceh.

**Kata kunci :** *Penempatan, Beban Kerja, Motivasi Kerja, Prestasi Kerja*

## **Latar Belakang Penelitian**

Pengembangan sumber daya manusia adalah suatu proses peningkatan kualitas atau kemampuan manusia dalam rangka mencapai suatu tujuan pembangunan bangsa, yang meliputi perencanaan, pengembangan dan pengelolaan sumber daya manusia (Notoadmojo, 2003), karena itu setiap organisasi dituntut lebih proaktif dalam meningkatkan kualitas anggotanya dan menstimulasi mereka agar dapat melaksanakan tugasnya dengan baik sesuai dengan bidangnya masing-masing. Fenomena yang telah penulis amati pada kantor Dinas Tenaga Kerja dan

mobilitas Penduduk Aceh antara lain penempatan pegawai yang belum sesuai dengan tuntutan jabatan dan latar belakang pendidikan, sehingga belum memenuhi kapasitas kemampuan sebagaimana mestinya. Kebutuhan pegawai yang berkompeten sesuai dengan posisi jabatannya yang belum mencukupi menimbulkan konsekuensi sikap kurang bertanggung jawab terhadap pekerjaannya, motivasi untuk berprestasi menjadi hilang, tidak bersemangat dalam bekerja dan perasaan jenuh. Mengapa kecenderungan demikian bisa terjadi pada Kantor Dinas Tenaga Kerja dan Mobilitas Penduduk Aceh, adakah semua ini berpangkal

dari faktor ketidaksesuaian penempatan posisi pegawai tersebut dengan beban kerja yang ada sehingga minat/motivasi kerja menurun, ataukah karena distribusi pegawai pada unit kerja belum mengacu pada kebutuhan organisasi/instansi yang sebenarnya sementara dalam hal sarana dan prasarana/infrastruktur sudah sangat mendukung pegawai dalam menyelesaikan pekerjaannya.

Berdasarkan pada fenomena yang terjadi maka penulis tertarik untuk mengkaji permasalahan tersebut dengan bentuk penulisan karya akhir yang berjudul “ **PENGARUH PENEMPATAN DAN BEBAN KERJA TERHADAP MOTIVASI KERJA DAN DAMPAKNYA PADA PRESTASI KERJA PEGAWAI NEGERI SIPIL DINAS TENAGA KERJA DAN MOBILITAS PENDUDUK ACEH**”.

#### **Rumusan Masalah**

1. Apakah penempatan pegawai berpengaruh terhadap motivasi kerja pegawai Dinas Tenaga Kerja dan Mobilitas Penduduk Aceh.
2. Apakah beban kerja pegawai berpengaruh terhadap motivasi kerja pegawai Dinas Tenaga Kerja dan Mobilitas Penduduk Aceh.
3. Apakah penempatan dan beban kerja pegawai berpengaruh terhadap motivasi kerja pegawai Dinas Tenaga Kerja dan Mobilitas Penduduk Aceh.
4. Apakah penempatan pegawai berpengaruh terhadap prestasi kerja pegawai Dinas

Tenaga Kerja dan Mobilitas Penduduk Aceh.

5. Apakah beban kerja pegawai berpengaruh terhadap prestasi kerja pegawai Dinas Tenaga Kerja dan Mobilitas Penduduk Aceh.
6. Apakah penempatan dan beban kerja pegawai berpengaruh terhadap prestasi kerja pegawai Dinas Tenaga Kerja dan Mobilitas Penduduk Aceh.
7. Apakah penempatan dan beban kerja pegawai berpengaruh terhadap prestasi kerja melalui motivasi kerja pegawai Dinas Tenaga Kerja dan Mobilitas Penduduk Aceh.

#### **Tujuan Penelitian**

Adapun tujuan dari penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Pengaruh penempatan pegawai terhadap motivasi kerja pegawai Dinas Tenaga Kerja dan Mobilitas Penduduk Aceh.
2. Pengaruh beban kerja pegawai terhadap motivasi kerja pegawai Dinas Tenaga Kerja dan Mobilitas Penduduk Aceh.
3. Pengaruh penempatan dan beban kerja pegawai terhadap motivasi kerja pegawai Dinas Tenaga Kerja dan Mobilitas Penduduk Aceh.
4. Pengaruh penempatan pegawai terhadap prestasi kerja pegawai Dinas Tenaga Kerja dan Mobilitas Penduduk Aceh.
5. Pengaruh beban kerja pegawai terhadap prestasi kerja pegawai Dinas Tenaga Kerja dan Mobilitas Penduduk Aceh.

6. Pengaruh penempatan dan beban kerja pegawai terhadap prestasi kerja pegawai Dinas Tenaga Kerja dan Mobilitas Penduduk Aceh.
7. Pengaruh penempatan dan beban kerja pegawai terhadap prestasi kerja pegawai melalui motivasi kerja Dinas Tenaga Kerja dan Mobilitas Penduduk Aceh.

### **Kegunaan Penelitian**

1. Bagi penulis penelitian ini akan menjadi tambahan informasi dan wawasan tentang bagaimana penempatan dan beban kerja terhadap prestasi kerja pegawai
2. Manfaat penelitian bagi akademis yaitu menjadi tambahan informasi dan dokumentasi tentang pengaruh penempatan dan beban kerja terhadap prestasi kerja pegawai.
3. Sedangkan manfaat penelitian ini bagi Dinas Tenaga Kerja dan Mobilitas Penduduk Aceh pada khususnya sebagai panduan untuk meningkatkan pengelolaan kualitas sumber daya manusia sehingga bisa menghasilkan prestasi kerja yang optimal.

### **Kajian Pustaka**

#### ***Prestasi Kerja***

#### **Pengertian Prestasi Kerja**

Bernardin dan Russel (2002;378) mendefinisikan prestasi kerja sebagai tingkat keberhasilan yang dicapai seseorang untuk mengetahui sejauh mana seseorang mencapai

prestasi yang diukur atau dinilai. Berdasarkan beberapa pengertian tersebut diatas, penulis menarik kesimpulan bahwa prestasi kerja pada dasarnya lebih menekankan pada hasil yang diperoleh dari sebuah pekerjaan sebagai kontribusi instansi/organisasi tempatnya bekerja. Sasaran penilaiannya antara lain kecakapan, kemampuan pelaksanaan tugas yang diberikan, performa dalam melaksanakan tugas, cara membuat laporan atas pelaksanaan tugas, dan ketegaran jasmani serta rohani selama bekerja.

#### **Indikator-indikator prestasi kerja**

Adapun dimensi dan indikator dari prestasi kerja adalah :

1. Kemampuan kerja
2. Penggunaan waktu kerja
3. Hasil yang diharapkan
4. Sikap ingin meningkatkan kemampuan

#### **Penempatan Pegawai**

Marihot T. E. Hariandja (2005) menyatakan bahwa : “Penempatan merupakan proses penugasan/pengisian jabatan atau penugasan kembali pegawai pada tugas/jabatan baru atau jabatan yang berbeda”. Sementara itu Mathis & Jackson (2006) mengemukakan bahwa Penempatan adalah menempatkan posisi seseorang ke posisi pekerjaan yang tepat, seberapa baik seorang karyawan cocok dengan pekerjaannya akan mempengaruhi kuantitas dan kualitas pekerjaan. Berdasarkan definisi yang dikemukakan oleh para ahli tersebut, maka dapat disimpulkan bahwa penempatan adalah

kebijaksanaan sumber daya manusia untuk menentukan posisi/ jabatan seseorang tenaga kerja untuk menyelesaikan tugas pekerjaan tanggung jawab yang telah diberikan kepadanya.

### **Indikator Penempatan Karyawan**

Bambang wahyudi yang dikutip Suwatno (2003) indikator-indikator penempatan karyawan antara lain sebagai berikut:

1. Pendidikan
2. Pengetahuan kerja
3. Keterampilan kerja
4. Pengalaman kerja

### **Beban Kerja**

Pengertian beban kerja adalah sejumlah kegiatan yang harus diselesaikan oleh suatu unit organisasi atau pemegang jabatan secara sistematis dengan menggunakan teknik analisis jabatan, teknik analisa beban kerja, atau teknik manajemen lainnya dalam jangka waktu tertentu untuk mendapatkan informasi tentang efisiensi dan efektifitas kerja suatu unit organisasi (Suwatno, 2003).

Berdasarkan beberapa pengertian beban kerja diatas, dapat disimpulkan bahwa beban kerja merupakan suatu rangkaian kegiatan yang harus diselesaikan oleh suatu unit organisasi atau pemegang jabatan dalam jangka waktu tertentu.

### **Indikator-indikator Beban Kerja**

Dimensi beban kerja menurut Suwatno (2003) menggunakan indikator-indikator, antara lain :

1. Jam kerja efektif
2. Latar Belakang Pendidikan
3. Jenis pekerjaan yang diberikan

### **Motivasi Kerja**

Robbin (2003) menyebutkan bahwa motivasi adalah keinginan untuk berusaha sekuat tenaga untuk mencapai tujuan organisasi yang ditentukan oleh kemampuan usaha untuk memenuhi suatu kebutuhan individu. Motivasi secara umum dapat dijelaskan sebagai kebutuhan yang mendorong perbuatan untuk suatu tujuan tertentu. Jadi motivasi kerja adalah sesuatu yang menimbulkan semangat atau dorongan untuk bekerja (Anoraga, 2005).

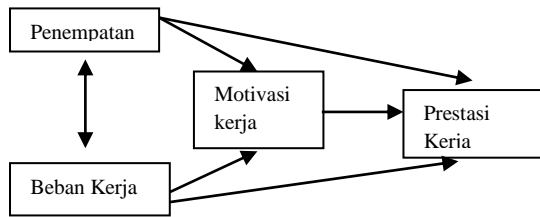
### **Indikator-indikator Motivasi Kerja**

menurut McClelland's dalam Brantas (2009) dipengaruhi oleh 3 faktor utama, bahwa kebutuhan manusia terdiri dari 3 jenjang kebutuhan yaitu :

1. Motif
2. Harapan
3. Insentif

### **Kerangka Pemikiran**

Skema kerangka pemikiran dapat dilihat pada gambar berikut:



Gambar II - 2  
Skema Kerangka Pemikiran

### Hipotesis Penelitian

Berdasarkan deskripsi teoritis dan kerangka berpikir di atas maka diajukan hipotesis sebagai berikut :

1. Terdapat pengaruh penempatan pegawai terhadap motivasi kerja pegawai Dinas Tenaga Kerja dan Mobilitas Penduduk Aceh.
2. Terdapat pengaruh beban kerja pegawai terhadap motivasi kerja pegawai Dinas Tenaga Kerja dan Mobilitas Penduduk Aceh.
3. Terdapat pengaruh penempatan dan beban kerja pegawai terhadap motivasi kerja pegawai Dinas Tenaga Kerja dan Mobilitas Penduduk Aceh.
4. Terdapat pengaruh penempatan pegawai terhadap prestasi kerja pegawai Dinas Tenaga Kerja dan Mobilitas Penduduk Aceh.
5. Terdapat pengaruh beban kerja pegawai terhadap prestasi kerja pegawai Dinas Tenaga Kerja dan Mobilitas Penduduk Aceh.
6. Terdapat pengaruh penempatan dan beban kerja terhadap prestasi kerja pegawai Dinas Tenaga Kerja dan Mobilitas Penduduk Aceh.

7. Terdapat pengaruh penempatan dan beban kerja terhadap prestasi kerja melalui motivasi kerja pegawai Dinas Tenaga Kerja dan Mobilitas Penduduk Aceh.

### Metode Penelitian

#### Objek Penelitian

Objek penelitian dalam penelitian ini adalah Penempatan ( $X_1$ ), Beban Kerja ( $X_2$ ), Motivasi Kerja ( $Y$ ) dan Prestasi Kerja ( $Z$ ).

#### Populasi dan Sampel

Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh pegawai Dinas Tenaga Kerja dan Mobilitas Penduduk Aceh, yaitu 270 orang untuk pegawai PNS yang terbagi ke dalam 11 bidang. Sampel dalam penelitian ini tidak termasuk tenaga honorer atau tenaga kontrak. Pengambilan sampel dilakukan dengan menggunakan teknik *Stratified Random Sampling* yaitu suatu teknik pengambilan sampel secara acak yang dilakukan berdasarkan bidang kerja. Metode perhitungan jumlah sampel yang akan digunakan dalam penelitian ini menggunakan metode pengambilan sampel Slovin yaitu sebagai berikut :

$$n = \frac{N}{1 + N(\alpha)^2} \dots\dots\dots (\text{Sugiyono, 2007})$$

Keterangan :

- $n$  = Ukuran Sampel  
 $N$  = Ukuran Populasi  
 $\alpha^2$  = Persen kelonggaran ketidaktelitian kesalahan pengambilan sampel yang masih dapat ditolerir



Adapun hasil perhitungan jumlah sampel penelitian dengan menggunakan metode Slovin adalah sebagai berikut :

$$n = \frac{270}{1+(270).(0,05)^2}$$
$$n = \frac{270}{1,675}$$
$$n = 161$$

### **Teknik Pengumpulan Data**

Untuk memperoleh data dan informasi yang sesuai dengan objek penelitian ini dilakukan dengan cara menyebarkan kuisioner atau daftar pertanyaan secara tertulis yang berkaitan dengan penelitian ini yang disebarkan kepada sampel penelitian yang mewakili dari seluruh pegawai pada Kantor Dinas Tenaga kerja dan Mobilitas Penduduk Aceh.

### **Skala Pengukuran**

Skala pengukuran data dilakukan dengan menggunakan skala Likert (*Likert Scale*), yang akan dimulai dengan skala sangat rendah (nilai skala 1) sampai dengan skala sangat tinggi (nilai skala 5).

### **Operasional Variabel**

#### **1. Prestasi Kerja**

Variabel dependen yang digunakan adalah prestasi kerja. Prestasi kerja dalam penelitian ini adalah hasil kerja pegawai secara kuantitas maupun kualitas yang telah dicapai yang juga merupakan suatu sikap unjuk kerja dari pegawai Dinas Tenaga Kerja dan Mobilitas Penduduk Aceh, meliputi aspek-aspek seperti : kemampuan kerja pegawai, penggunaan waktu

dalam menyelesaikan pekerjaan, hasil yang diharapkan, serta sikap ingin meningkatkan kemampuan (Mangkunegara, 2000).

#### **2. Penempatan Pegawai**

Penempatan pegawai adalah untuk menempatkan pegawai sebagai unsur pelaksana pekerjaan pada posisi yang sesuai dengan kemampuan, kecakapan dan keahliannya, dengan mempertimbangkan faktor-faktor antara lain ; pendidikan yang mencakup pendidikan yang disyaratkan dan pendidikan alternatif, pengetahuan kerja, keterampilan kerja (keterampilan fisik, mental dan sosial), dan pengalaman kerja. Proses penempatan akan sangat menentukan dalam mendapatkan pegawai yang kompeten yang dibutuhkan oleh organisasi (Suwatno, 2003;139;129).

#### **3. Beban Kerja**

Beban kerja adalah besaran pekerjaan yang harus dipikul oleh jabatan atau unit organisasi yang merupakan hasil kali antara volume kerja dan norma waktu, dimana perhitungan analisa beban kerjanya dengan mempertimbangkan faktor-faktor jam kerja, waktu kerja, latar belakang pendidikan pegawai, dan jenis pekerjaan (Permendagri No. 12 tahun 2008).

#### **4. Motivasi Kerja**

Motivasi kerja dalam penelitian ini adalah suatu dorongan atau semangat untuk bekerja karena adanya kebutuhan yang mencakup aspek-aspek : (a) motif diantaranya adalah upah (uang) yang adil dan layak, perasaan aman,

mengembangkan potensi diri, program pelatihan, hubungan kerja antar karyawan, (b) harapan yang merupakan rasa tanggung jawab, posisi jabatan berdasarkan persoalan, mampu memberi sikap simpatik, kondisi kerja yang baik dan menyenangkan, serta kesempatan untuk mengembangkan karir, dan (c) insentif yaitu penuh rasa tanggung jawab untuk memperoleh imbalan, senang dengan tunjangan yang diberikan, sistem pemberian bonus kerja, serta kesempatan untuk dipromosikan (Siagian, 2007).

### Pengujian Validitas dan Reliabilitas

Uji validitas data digunakan untuk mengukur kehandalan atau valid suatu data terhadap kuisioner yang diajukan. Bila data yang diteliti menunjukkan valid berarti data tersebut dapat digunakan untuk mengukur apa yang seharusnya diukur. Pengujian validitas menggunakan *Pearson Correlation Matrix*, dimana data dikatakan valid bila data yang diteliti memiliki nilai korelasi  $> 0,3$ . Uji reliabilitas digunakan untuk melihat reliabilitas masing-masing data dengan menggunakan *Koefisien Cronbach Alpha*. Arikunto (2006) mengatakan bahwa suatu data dikatakan reliabel jika memiliki nilai alpha lebih dari 0,50.

### Pengujian Asumsi Klasik

#### Uji Normalitas

Uji normalitas bertujuan untuk menguji apakah data yang kita teliti memiliki distribusi normal atau tidak. Analisis statistik

dilakukan dengan uji statistik *Kolmogorov Smirnov* (Ghozali, 2005:115). Adapun pedoman pengambilan keputusan tentang data tersebut mendekati atau merupakan distribusi normal berdasarkan uji *Kolmogorov Smirnov* dapat dilihat dari :

1. Bila nilai signifikan  $> 0,05$  maka data berdistribusi normal,
2. Bila nilai signifikan  $< 0,05$  maka data tidak berdistribusi normal.

### Metode Analisis Data

Dalam studi ini, analisis jalur (*Path Analysis*) digunakan untuk menganalisis data yang diperoleh Hubungan antara variabel independen dengan variabel dependen dalam model regresi dapat dinyatakan dengan fungsi sebagai berikut :

$$Y = f(X_1, X_2)$$

$$Y = \rho_Y X_1 + \rho_Y X_2 + \epsilon_1 \dots\dots \text{Substruktural 1}$$

$$Z = \rho_Z X_1 + \rho_Z X_2 + \rho_Z Y + \epsilon_2 \dots\dots\dots$$

Substruktural 2

Dari persamaan diatas dapat diformulasikan rumus sebagai berikut :

$$Z = \alpha + b_1 X_1 + b_2 X_2 + b_3 Y + e$$

Z = Prestasi Kerja

Y = Motivasi Kerja

X<sub>1</sub> = Penempatan

X<sub>2</sub> = Beban Kerja

b<sub>1</sub> = Koefisien variabel Penempatan

b<sub>2</sub> = Koefisien variabel Beban Kerja

b<sub>3</sub> = Koefisien variabel Motivasi Kerja

$\alpha$  = Konstanta (*Intercept*)

e = Kesalahan Pengganggu (*error term*)

### Pengujian Hipotesis

Untuk menguji pengaruh variabel bebas terhadap variabel terikat dilakukan dengan dua cara uji secara simultan (Uji F) dan uji secara parsial (Uji t).

### Hasil Penelitian Dan Pembahasan

#### Karakteristik Responden

Karakteristik responden dalam penelitian ini meliputi jenis kelamin, tingkat pendidikan dan pengalaman kerja. Dari hasil penelitian terhadap 161 orang pegawai Dinas Tenaga Kerja dan Mobilitas Penduduk Aceh, dapat dijelaskan bahwa terdapat pegawai pria sebanyak 96 orang atau 59.6% dan pegawai wanita sebanyak 65 orang atau 40.4%, sehingga dalam penelitian ini responden pria lebih dominan, dengan mayoritas responden berpendidikan terakhir Sarjana (S-1) sebanyak 108 orang (67.1%), dan selebihnya adalah responden berpendidikan D-3 dan S-2 dengan jumlah masing-masing sebanyak 37 orang (23%) dan 16 orang (9.9%). pegawai yang paling lama bekerja adalah selama 15 tahun dengan jumlah sebanyak 69 orang (42.8%). Disamping itu, jika dilihat dari pendapatan rata-rata pegawai maka yang memiliki pendapatan paling banyak adalah Rp 3.000.000 per bulan dengan jumlah pegawainya sebanyak 62 orang (38.5%).

#### Pengujian Validitas

Dalam pengujian validitas digunakan *Pearson Correlation Matrix*, dimana item yang mengukur sub variabel atau variabel dikatakan

valid apabila nilai korelasinya diatas 0,3 ( $> 0,3$ ) atau valid. Dari hasil penelitian diperoleh bahwa koefisien korelasi untuk semua variabel dalam penelitian ini pada taraf kepercayaan 95 % adalah signifikan yaitu diatas 0.3.

#### Uji Normalitas

Berdasarkan hasil penelitian diperoleh nilai skewness dan nilai kurtosis adalah lebih besar dari 0,05 ( $> 0,05$ ) yang dapat dinyatakan bahwa distribusi data adalah normal. Atau dapat juga dijelaskan dengan cara lain yaitu nilai skewness =  $-0,344/0,191 = -0,180$  sedangkan nilai kurtosis =  $0,654/0,380 = 1,721$ . Karena nilai skewness dan nilai kurtosis berada pada -2 dan +2 maka dapat disimpulkan bahwa data tersebut berdistribusi normal. Pengujian penelitian selanjutnya adalah dengan melakukan analisis regresi linier berganda. Dalam analisis regresi linier berganda digunakan uji koefisien korelasi (R) dan determinasi ( $R^2$ ) untuk mengetahui persentase kontribusi pengaruh variabel independen secara serentak terhadap variabel independen.

#### Hasil Analisis Uji Korelasi (R) dan Determinasi ( $R^2$ )

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error
1	0,601	0,361	0,353	0,39991

Berdasarkan data di atas diperoleh nilai koefisien korelasi sebesar 0,601 menunjukkan hubungan antara variabel bebas dengan variabel terikat sebesar 60,1%, artinya setiap 100% dalam perubahan (perbaikan) variabel penempatan dan beban kerja akan berpengaruh

terhadap motivasi kerja pegawai negeri sipil Dinas Tenaga Kerja dan Mobilitas Penduduk Aceh sebesar 60,1% dengan asumsi variabel-variabel lainnya dianggap konstan.

Koefisien determinasi dari data di atas adalah 0,361 atau setara dengan 36,1%, artinya bahwa perubahan dalam variabel terikat (motivasi kerja-Y) dapat dijelaskan oleh perubahan-perubahan dalam faktor-faktor variabel bebas yaitu penempatan ( $X_1$ ) dan beban kerja ( $X_2$ ) sebesar 36,1%, sedangkan selebihnya yaitu sebesar 63,9% dapat dijelaskan oleh faktor-faktor lain diluar variabel tersebut. Selanjutnya dilakukan uji secara simultan (Uji-F).

#### Hasil Uji F Pengaruh penempatan, Beban Kerja dan Motivasi Kerja terhadap Prestasi Kerja

Nama Variabel	Standardized Coefficients	$t_{hitung}$	Sig
	Beta		
Penempatan ( $X_1$ )	0,135	2,698	0,008
Beban kerja ( $X_2$ )	0,194	3,586	0,0001
Motivasi kerja (Y)	0,646	1,150	0,0001
R	= 0,815		
R <sup>2</sup>	= 0,663		
$F_{hitung}$	= 103,172		
$F_{tabel}$	= 3,05		
Sig.	= 0,0001		

Berdasarkan hasil penelitian seperti ditunjukkan pada tabel diatas bahwa secara simultan variabel penempatan, dan beban kerja berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja Dinas Tenaga Kerja Dan Mobilitas Penduduk Aceh. Hal ini ditandai oleh nilai  $F_{hitung} > F_{tabel}$  ( $103,172 > 3,05$ ) pada tingkat signifikansi 0.0001.

#### Pengaruh Secara Parsial Penempatan dan Beban Kerja dan Motivasi Kerja Terhadap Prestasi Kerja

Nama Variabel	Koefisien Beta	t-Sig	Keterangan
Penempatan ( $X_1$ )	0,135	0,008	Ho ditolak
Beban kerja ( $X_2$ )	0,194	0,0001	Ho ditolak
Motivasi kerja (Y)	0,646	0,0001	Ho ditolak
R	= 0,815		
R <sup>2</sup>	= 0,663		

Berdasarkan tabel diatas maka dapat disimpulkan bahwa penempatan berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja Dinas Tenaga Kerja dan Mobilitas Penduduk Aceh. Hasil ini ditunjukkan oleh nilai signifikannya yang sebesar  $0,002 < 0,05$  ( $0,002\% > 5\%$ ). Sedangkan variabel beban kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja Dinas Tenaga Kerja Dan Mobilitas Penduduk Aceh. Hal ini ditandai oleh nilai signifikan  $0,0001 > 0,05$  ( $0,0001\% > 5\%$ ). Sedangkan variabel motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja Dinas Tenaga Kerja Dan Mobilitas Penduduk Aceh. Hal ini ditandai oleh nilai signifikan  $0,0001 < 0,05$  ( $0,1\% < 5\%$ ). Karena tidak ada variable intervening, maka tidak ada analisa untuk hubungan tidak langsung. Semuanya adalah hubungan langsung.

#### Kesimpulan

Dari hasil beberapa uji analisis baik secara parsial maupun simultan yang telah dilakukan, penulis mengambil kesimpulan sebagai berikut:

1. Ada pengaruh positif dan signifikan dari variabel penempatan terhadap variabel motivasi kerja pegawai Dinas Tenaga Kerja dan Mobilitas Penduduk Aceh, yang ditunjukkan oleh hasil uji analisis secara parsial (Uji-t) dimana  $t_{hitung} > t_{tabel}$  yaitu  $5,201 > 1,654$  dengan signifikansi  $\alpha = 5\%$ . Nilai koefisiennya 3,31% menunjukkan

- besarnya pengaruh penempatan terhadap motivasi kerja.
2. Ada pengaruh positif dan signifikan antara beban kerja terhadap motivasi kerja pegawai yang ditunjukkan oleh hasil uji analisis secara parsial (uji t) dimana  $t_{hitung} > t_{tabel}$  yaitu  $7,610 > 1,654$  dengan signifikansi  $\alpha = 5\%$ . Nilai koefisiennya 4,85% menunjukkan besarnya pengaruh beban kerja terhadap motivasi kerja.
  3. Variabel penempatan dan beban kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap variabel motivasi kerja pegawai yang dibuktikan oleh hasil uji analisis secara simultan (uji F) dimana  $F_{hitung} > F_{tabel}$  dengan nilai koefisien determinasi 3,61% yang menunjukkan besarnya pengaruh penempatan dan beban kerja terhadap motivasi kerja pegawai.
  4. Variabel penempatan berpengaruh positif dan signifikan terhadap prestasi kerja yang dibuktikan oleh hasil uji analisis secara parsial (uji t) dimana  $t_{hitung} > t_{tabel}$  yaitu  $2,698 > 1,654$  dengan signifikansi  $\alpha = 5\%$ . Nilai koefisiennya 1,35% menunjukkan besarnya pengaruh penempatan terhadap prestasi kerja.
  5. Variabel beban kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap prestasi kerja yang dibuktikan oleh hasil uji analisis secara parsial (uji t) dimana  $t_{hitung} > t_{tabel}$  yaitu  $3,586 > 1,654$  dengan signifikansi  $\alpha = 5\%$ . Nilai koefisiennya 1,94% menunjukkan besarnya pengaruh penempatan terhadap prestasi kerja.
  6. Variabel penempatan dan beban kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap prestasi kerja yang dibuktikan oleh hasil uji analisis secara simultan (uji F) dimana  $F_{hitung} > F_{tabel}$  dengan nilai koefisien determinasi 6,63% yang menunjukkan besarnya pengaruh penempatan dan beban kerja terhadap prestasi kerja pegawai.
  7. Variabel penempatan dan beban kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap prestasi kerja melalui motivasi kerja yang dibuktikan oleh hasil uji analisis secara simultan (uji F) dimana  $F_{hitung} > F_{tabel}$  terhadap prestasi kerja dan secara parsial (uji t) variabel motivasi kerja mempengaruhi variabel prestasi kerja pegawai yaitu  $t_{hitung}$  sebesar  $11,150 > t_{tabel} 1,654$

#### Saran-saran

1. Disarankan kepada pihak manajemen instansi untuk terus menjaga dan mempertahankan motivasi pegawai yang sudah tinggi dan meningkatkannya lagi dengan terus memberikan peluang yang lebih terbuka untuk berprestasi dan kenyamanan kondisi lingkungan kerja.
2. Untuk meningkatkan prestasi kerja pegawai pada Dinas Tenaga Kerja dan Mobilitas Penduduk Aceh, maka yang harus dilakukan oleh pimpinannya adalah menempatkan pegawai pada posisi jabatan yang tepat sesuai dengan bidang kemampuannya

3. Kepada pegawai yang berprestasi diharapkan untuk terus meningkatkan prestasinya dan tetap memotivasi rekan kerjanya untuk lebih bersemangat dalam bekerja.

#### DAFTAR PUSTAKA

- Bernardin dan Russel, (2002), *Pengertian Pendidikan, Masa Kerja dan Tunjangan atau Kompensasi*. Manajemen Sumber Daya Manusia. Pustaka Pelajar, Yogyakarta.
- Ghozali, Imam, 2005. *Aplikasi Analisis Multivariat Dengan Program SPSS*. Edisi Ketiga Badan Penerbit Universitas Diponegoro, Semarang.
- Hariandja, Marihot, T. E. (2005) *Pemenuhan Kebutuhan Tenaga Kerja Indonesia*. Penerbit Erlangga. Jakarta.
- Hasibuan, M. (2001). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Cetakan Kedua. Jakarta. Penerbit Bumi Aksara.
- Mangkunegara, Anwar Prabu. 2000. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Penerbit PT. Rosdakarya. Bandung.
- Mathis, Robert. L. Dan Jackson, (2006). *Human Resources Management*. Penerbit Salemba Empat. Jakarta
- Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 12 Tahun 2008 tentang Pedoman Analisis Beban Kerja Di Lingkungan Menteri Dalam Negeri Dan Pemerintah Daerah*.
- Robins, P. Stephen. Dan Coulter, Mary, (2005). *Manajemen*. Edisi Bahasa Indonesia. Jilid 2. PT. Indeks, Kelompok Gramedia. Jakarta.
- Siagian Sondang, P. (1997). *Bunga Manajemen Modern*. Penerbit Gunung Agung. Jakarta.
- Soekidjo Notoadmojo. (2003). *Pengembangan Sumber Daya Manusia*. Edisi Revisi. Penerbit Rineka Cipta. Jakarta.
- Sugiyono. (2007). *Metode Penelitian Bisnis*. Penerbit AlfaBeta. Bandung.
- Suwatno. (2003). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Penerbit Erlangga. Jakarta.

## **PENGARUH STRES KERJA DAN BEBAN KERJA TERHADAP KINERJA KARYAWAN PDAM SURABAYA**

**Anggit Astianto**  
**Anggitastianto88@gmail.com**  
**Heru Suprihhadi**

**Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Indonesia (STIESIA) Surabaya**

### **ABSTRACT**

*One of the factors which have influence to the success level of the organization is employees' performance. One of the efforts to improve the employees' performance is by paying attention to the job stress and workload. The purpose of this research is to find out the influence of job stress and workload either simultaneously and partially to the employees' performance of PDAM Surabaya. The research sample are 89 employees'. The multiple linear regressions, F test, and t test are used as the analysis techniques. The result of the research shows that simultaneously and partially job stress and workload have significant influence to the employees' performance. It has been proven by using F-test which shows that the significant value is 0,000 less than 0,05. The t-test result shows that partially job stress and workload have significant influence to the employees' performance. It has been proven by using t-test which shows that the significant value of all independent variables are less than 0,05 which is 0,047 for the job stress and 0,005 for the workload. The result of the t-test has found that variable which have dominant influence to the employees' performance is workload since its significant value is less than the job stress.*

*Keywords: job stress, workload, employees' performance*

### **ABSTRAK**

Salah satu faktor yang mempengaruhi tingkat keberhasilan suatu organisasi adalah kinerja karyawan. Usaha untuk meningkatkan kinerja karyawan, diantaranya adalah dengan memperhatikan stres kerja dan beban kerja karyawan. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh stres kerja dan beban kerja baik secara simultan maupun parsial terhadap kinerja karyawan PDAM Surabaya. Sampel penelitian ini adalah 89 karyawan. Teknik analisis dalam penelitian ini menggunakan analisis regresi linier berganda, uji F dan uji t. Hasil penelitian menunjukkan bahwa stres kerja dan beban kerja secara simultan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, hal ini dibuktikan dengan uji F yang menunjukkan nilai signifikansi 0,000 lebih kecil dari 0,05. Hasil uji t menunjukkan bahwa stres kerja dan beban kerja secara parsial berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Hal ini dibuktikan dengan uji t yang menunjukkan nilai signifikansi semua variabel bebas lebih kecil dari 0,05 yaitu sebesar 0,047 untuk variabel stres kerja dan 0,005 untuk variabel beban kerja. Dari hasil pengujian dengan uji t juga dapat diketahui bahwa variabel yang mempunyai pengaruh dominan terhadap kinerja karyawan adalah beban kerja karena mempunyai nilai signifikansi yang lebih kecil dari pada variabel stres kerja.

Kata kunci: stres kerja, beban kerja, kinerja karyawan

### **PENDAHULUAN**

Salah satu faktor yang mempengaruhi tingkat keberhasilan suatu organisasi adalah kinerja karyawan. Kinerja karyawan menurut Mangkunegara dalam Carudin (2011:3) adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang karyawan dalam

melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Setiap perusahaan selalu mengharapkan karyawannya mempunyai prestasi, karena dengan memiliki karyawan yang berprestasi akan memberikan sumbangan yang optimal bagi perusahaan. Selain itu, dengan memiliki karyawan yang berprestasi perusahaan dapat meningkatkan kinerja perusahaannya. Apabila individu dalam perusahaan yaitu sumber daya manusia berjalan efektif, maka perusahaan juga tetap berjalan efektif. Dengan kata lain kelangsungan suatu perusahaan ditentukan oleh kinerja karyawannya.

Usaha untuk meningkatkan kinerja karyawan, diantaranya adalah dengan memperhatikan stres kerja. Stres merupakan suatu kondisi keadaan seseorang mengalami ketegangan karena adanya kondisi yang mempengaruhinya, kondisi tersebut dapat diperoleh dari dalam diri seseorang maupun lingkungan di luar diri seseorang. Stres dapat menimbulkan dampak yang negatif terhadap keadaan psikologis dan biologis bagi karyawan. Menurut Siagian (2009:300) stres merupakan kondisi ketegangan yang berpengaruh terhadap emosi, jalan pikiran, dan kondisi fisik seseorang. Stres yang tidak dapat diatasi dengan baik biasanya berakibat pada ketidakmampuan seseorang berinteraksi dengan lingkungannya, baik lingkungan pekerjaan maupun di luar pekerjaan.

Stres dapat terjadi pada setiap individu/manusia dan pada setiap waktu, karena stres merupakan bagian dari kehidupan manusia yang tidak dapat dihindarkan. Manusia akan cenderung mengalami stres apabila ia kurang mampu menyesuaikan antara keinginan dengan kenyataan yang ada, baik kenyataan yang ada di dalam maupun di luar dirinya. Segala macam bentuk stres pada dasarnya disebabkan oleh kekurangmengertian manusia akan keterbatasan dirinya sendiri. Ketidakmampuan untuk melawan keterbatasannya inilah yang akan menimbulkan frustrasi, konflik, gelisah, dan rasa bersalah yang merupakan tipe-tipe dasar stres. Stres kerja yang dialami oleh karyawan tentunya akan merugikan organisasi yang bersangkutan karena kinerja yang dihasilkan menurun, tingkat absensi tinggi serta *turn over* yang tinggi yang pada akhirnya menyebabkan biaya yang bertambah besar. Setiap orang di manapun ia berada dalam suatu organisasi, dapat berperan sebagai sumber penyebab stres bagi orang lain. Mengelola stres diri sendiri berarti mengendalikan diri sendiri dalam kehidupan.

Selain stres, faktor lain yang mempengaruhi kinerja karyawan adalah beban kerja. Beban kerja seseorang sudah ditentukan dalam bentuk standar kerja perusahaan menurut jenis pekerjaannya. Beban kerja karyawan dapat terjadi dalam tiga kondisi. Pertama, beban kerja sesuai standar. Kedua, beban kerja yang terlalu tinggi (*over capacity*). Ketiga, beban kerja yang terlalu rendah (*under capacity*). Beban kerja yang terlalu berat atau ringan akan berdampak terjadinya in-efisiensi kerja. Beban kerja yang terlalu ringan berarti terjadi kelebihan tenaga kerja. Kelebihan ini menyebabkan organisasi harus menggaji jumlah karyawan lebih banyak dengan produktifitas yang sama sehingga terjadi inefisiensi biaya. Sebaliknya, jika terjadi kekurangan tenaga kerja atau banyaknya pekerjaan dengan jumlah karyawan yang dipekerjakan sedikit, dapat menyebabkan kelelahan fisik maupun psikologis bagi karyawan. Akhirnya karyawan pun menjadi tidak produktif karena terlalu lelah.

Berdasarkan jumlah output atau hasil kerja yang mampu dihasilkan oleh setiap karyawan, dapat diketahui berapa jumlah karyawan yang sesungguhnya diperlukan oleh perusahaan untuk mencapai target. Hal tersebut dapat dilakukan melalui suatu pengukuran beban kerja, sehingga karyawan dapat bekerja optimal sesuai kemampuannya.

Penelitian ini mengambil obyek penelitian pada Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Kota Surabaya yang merupakan perusahaan pemerintah yang bergerak dibidang pengadaan air bersih. Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Kota Surabaya sangat membutuhkan kinerja karyawan yang tinggi untuk meningkatkan produktivitas perusahaan, karena dengan memiliki tanggung-jawab yang tinggi, tujuan perusahaan, rencana kerja yang menyeluruh, dan berani mengambil resiko yang dihadapi, maka kinerja karyawan akan meningkat sehingga produktivitas perusahaan juga akan meningkat, oleh



karena itu salah satunya adalah dengan meminimalisir stres kerja dan memberikan beban kerja yang sesuai dengan kemampuan karyawannya.

Berdasarkan latar belakang masalah yang telah diuraikan, maka rumusan masalah dalam penelitian ini adalah:

1. Apakah stres kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Kota Surabaya?
2. Apakah beban kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Kota Surabaya?

Tujuan yang ingin dicapai dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh stres kerja terhadap kinerja karyawan Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Kota Surabaya.
2. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh beban kerja terhadap kinerja karyawan Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Kota Surabaya.

## TINJAUAN TEORETIS

### Stres Kerja

Nawawi (2006:342) memberikan definisi stres sebagai suatu keadaan tertekan, baik secara fisik maupun psikologis. Keadaan tertekan tersebut secara umum merupakan kondisi yang memiliki karakteristik bahwa tuntutan lingkungan melebihi kemampuan individu untuk meresponnya. Lingkungan tidak berarti hanya lingkungan fisik saja, tetapi juga lingkungan sosial. Lingkungan seperti ini juga terdapat dalam organisasi kerja sebagai tempat setiap anggota organisasi atau karyawan menggunakan sebagian besar waktunya dalam kehidupan sehari-hari.

Stres kerja menurut Handoko (2011:200) adalah suatu kondisi ketegangan yang mempengaruhi emosi, proses berpikir dan kondisi seseorang. Stres yang terlalu besar dapat mengancam kemampuan seseorang untuk menghadapi lingkungan. Sebagai hasilnya, pada diri para karyawan berkembang berbagai macam gejala stres yang dapat mengganggu pelaksanaan kerja mereka. Gejala-gejala ini menyangkut baik kesehatan fisik maupun kesehatan mental. Orang-orang yang mengalami stres bisa menjadi *nerveous* dan merasakan kekhawatiran kronis. Mereka sering menjadi mudah marah dan agresif, tidak dapat *relaks*, atau menunjukkan sikap yang tidak kooperatif. Mereka biasanya sering melarikan diri dengan minum alkohol atau merokok secara berlebihan. Di samping itu, mereka bahkan bisa terkena berbagai penyakit fisik, seperti masalah pencernaan atau tekanan darah tinggi, serta sulit tidur. Kondisi-kondisi tersebut meskipun dapat juga terjadi karena penyebab-penyebab lain, tetapi pada umumnya hal itu merupakan gejala-gejala stres.

Stres kerja merupakan bagian dari stres dalam kehidupan sehari-hari. Dalam bekerja potensi untuk mengalami stres cukup tinggi, antara lain dapat disebabkan oleh ketegangan dalam berinteraksi dengan atasan, pekerjaan yang menuntut konsentrasi tinggi, beban kerja yang tidak sesuai dengan kemampuan, kondisi kerja yang tidak mendukung, persaingan yang berat dan tidak sehat, dan lain-sebagainya.

Mangkunegara dalam Nawawi (2006:345) mendefinisikan stres kerja sebagai rasa tertekan yang dialami karyawan dalam menghadapi pekerjaannya. Stres kerja dapat terjadi pada setiap jajaran, baik pemimpin (manajer) maupun yang dipimpin, staf dan para tenaga ahli/profesional di lingkungan suatu organisasi. Oleh karena itu usaha untuk menghindari stres menjadi sangat penting untuk dilakukan. Usaha tersebut harus dilakukan pada pimpinan dari jajaran bawah, menengah sampai jajaran atas, karena siapapun diantaranya yang mengalami stres tidak dapat dan tidak mungkin bekerja secara efektif dan efisien.

### Penyebab Stres

Kondisi-kondisi yang cenderung menyebabkan stres disebut *stressors*. Menurut Handoko (2011:200) penyebab stres ada dua, yaitu *on-the-job* dan *off-the-job*. Penyebab-

penyebab *stress on-the-job* antara lain beban kerja yang berlebihan, tekanan atau desakan waktu, kualitas supervisi yang jelek, iklim politis yang tidak aman, umpan balik tentang pelaksanaan kerja yang tidak memadai, wewenang yang tidak mencukupi untuk melaksanakan tanggung-jawab, kemenduaan peranan, frustrasi, konflik antar pribadi dan antar kelompok, perbedaan antara nilai-nilai perusahaan dan karyawan, serta berbagai bentuk perubahan. Sedangkan penyebab stres *off-the-job* antara lain kekuatiran finansial, masalah-masalah yang bersangkutan dengan anak, masalah-masalah fisik, masalah-masalah perkawinan (misal, perceraian), perubahan-perubahan yang terjadi di tempat tinggal, serta masalah-masalah pribadi lainnya, seperti kematian sanak saudara.

Stres yang tidak dapat diatasi akan berpengaruh terhadap prestasi kerja. Kemampuan untuk mengatasi sendiri stres yang dihadapi tidak sama pada semua orang. Ada orang yang mempunyai daya tahan yang tinggi menghadapi stres dan oleh karenanya mampu mengatasi stres tersebut. Sebaliknya tidak sedikit orang yang daya tahan dan kemampuannya menghadapi stres rendah, sehingga dapat mengakibatkan *burnout* yaitu suatu kondisi mental dan emosional serta kelelahan fisik karena stres yang berlanjut dan tidak teratasi. Jika hal ini terjadi, maka dampaknya terhadap prestasi dan bersifat negatif.

Pada tingkat tertentu stres diperlukan, karena tanpa adanya stres dalam pekerjaan para karyawan tidak akan merasa tertantang yang berakibat prestasi kerja rendah. Sebaliknya dengan adanya stres, karyawan merasa perlu mengerahkan segala kemampuannya untuk berprestasi tinggi dan dengan demikian dapat menyelesaikan tugas dengan baik. Siagian (2009:302) berpendapat bahwa langkah-langkah yang diambil untuk membantu para karyawan menghadapi stres yang dihadapinya adalah sebagai berikut:

1. Merumuskan kebijaksanaan manajemen dalam membantu para karyawan menghadapi berbagai stres .
2. Menyampaikan kebijaksanaan tersebut kepada seluruh karyawan sehingga mereka mengetahui kepada siapa mereka dapat meminta bantuan dan dalam bentuk apa jika mereka menghadapi stres.
3. Melatih para manajer dengan tujuan agar mereka peka terhadap timbulnya gejala-gejala stres di kalangan para bawahannya dan dapat mengambil langkah-langkah tertentu sebelum stres berdampak negatif terhadap prestasi kerja para bawahannya.
4. Melatih para karyawan mengenali dan menghilangkan sumber-sumber stres.
5. Terus membuka jalur komunikasi dengan para karyawan sehingga mereka benar-benar diikutsertakan untuk mengatasi stres yang dihadapinya.
6. Memantau terus-menerus kegiatan organisasi sehingga kondisi yang dapat menjadi sumber stres dapat diidentifikasi dan dihilangkan secara dini.
7. Menyempurnakan rancang bangun tugas dan tata ruang kerja sedemikian rupa sehingga berbagai sumber stres yang berasal dari kondisi kerja dapat dielakkan.
8. Menyediakan jasa bantuan bagi para karyawan apabila mereka sempat menghadapi stres.

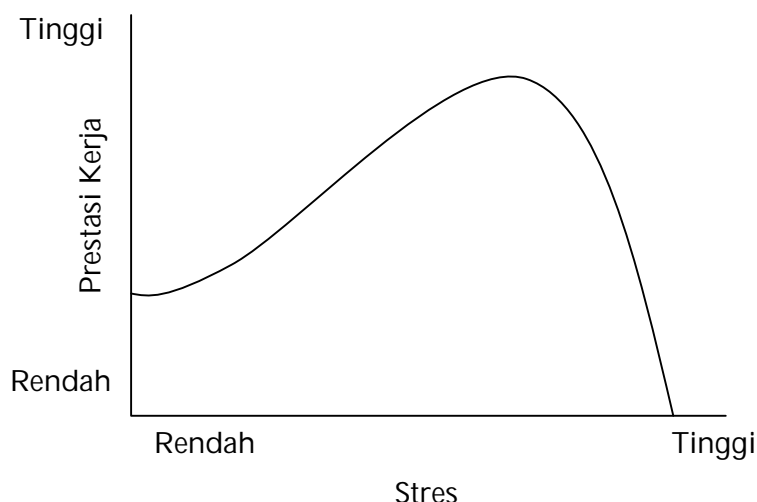
Meskipun stres dapat berperan positif dalam perilaku seseorang dalam pekerjaannya, perlu selalu diwaspadai agar jenis, bentuk, dan intensitas stres berada pada tingkat yang dapat diatasi, baik oleh karyawan secara mandiri maupun dengan bantuan organisasi, dalam hal ini terutama atasan langsung karyawan yang bersangkutan.

### **Stres Dan Prestasi Kerja**

Stres dapat sangat membantu atau fungsional, tetapi juga dapat berperan salah atau merusak prestasi kerja. Secara sederhana hal ini berarti bahwa stres mempunyai potensi untuk mendorong atau mengganggu pelaksanaan kerja, tergantung seberapa besar tingkat stres. Gambar 1 menyajikan model stres-prestasi kerja yang menunjukkan hubungan antara stres dan prestasi kerja. Bila tidak ada stres, tantangan-tantangan kerja juga tidak ada, dan prestasi kerja cenderung rendah. Sejalan dengan meningkatnya stres, prestasi kerja cenderung naik, karena stres membantu karyawan untuk mengerahkan segala sumber daya

dalam memenuhi berbagai persyaratan atau kebutuhan pekerjaan. Adalah suatu rangsangan sehat untuk mendorong para karyawan agar memberikan tanggapan terhadap tantangan-tantangan pekerjaan. Bila stres telah mencapai “puncak”, yang dicerminkan kemampuan pelaksanaan kerja harian karyawan, maka stres tambahan akan cenderung tidak menghasilkan perbaikan prestasi kerja.

Bila stres menjadi terlalu besar, prestasi kerja akan mulai menurun, karena stres mengganggu pelaksanaan pekerjaan. Karyawan kehilangan kemampuan untuk mengendalikannya, menjadi tidak mampu untuk mengambil keputusan-keputusan dan perilakunya menjadi tidak teratur. Akibat paling ekstrim, adalah prestasi kerja menjadi nol, karena karyawan menjadi sakit atau tidak kuat bekerja lagi, putus asa, keluar atau “melarikan diri” dari pekerjaan, dan mungkin diberhentikan.



**Gambar 1**  
**Model Hubungan Stres – Prestasi Kerja**  
Sumber: Handoko (2011:202)

### Beban Kerja

Beban kerja menurut Meshkati dalam Hariyati (2011) dapat didefinisikan sebagai suatu perbedaan antara kapasitas atau kemampuan pekerja dengan tuntutan pekerjaan yang harus dihadapi. Mengingat kerja manusia bersifat mental dan fisik, maka masing-masing mempunyai tingkat pembebanan yang berbeda-beda. Tingkat pembebanan yang terlalu tinggi memungkinkan pemakaian energi yang berlebihan dan terjadi *overstress*, sebaliknya intensitas pembebanan yang terlalu rendah memungkinkan rasa bosan dan kejenuhan atau *understress*. Oleh karena itu perlu diupayakan tingkat intensitas pembebanan yang optimum yang ada di antara kedua batas yang ekstrim tadi dan tentunya berbeda antara individu yang satu dengan yang lainnya.

Beban kerja seseorang sudah ditentukan dalam bentuk standar kerja perusahaan menurut jenis pekerjaannya. Apabila sebagian besar karyawan bekerja sesuai dengan standar perusahaan, maka tidak menjadi masalah. Sebaliknya, jika karyawan bekerja di bawah standar maka beban kerja yang diemban berlebih. Sementara jika karyawan bekerja di atas standar, dapat berarti estimasi standar yang ditetapkan lebih rendah dibanding kapasitas karyawan sendiri. Kebutuhan SDM dapat dihitung dengan mengidentifikasi seberapa banyak output perusahaan pada divisi tertentu yang ingin dicapai. Kemudian hal itu diterjemahkan dalam bentuk lamanya (jam dan hari) karyawan yang diperlukan untuk mencapai output tersebut, sehingga dapat diketahui pada jenis pekerjaan apa saja yang terjadi deviasi negatif atau sesuai standar.

Analisis beban kerja sangat erat kaitannya dengan fluktuasi permintaan pasar akan barang dan jasa perusahaan sekaligus dengan pemenuhan SDM yang diperlukan untuk

memenuhi permintaan pasar komoditi. Semakin tinggi permintaan pasar terhadap komoditi tertentu, perusahaan akan segera memenuhinya dengan meningkatkan produksinya. Sejalan dengan itu jumlah tenaga kerja yang dibutuhkan semakin banyak (Mangkuprawira dalam Novera, 2010).

Moekijat dalam Novera (2010) menyatakan bahwa prosedur yang sering digunakan untuk menentukan berapa jumlah tenaga kerja yang diperlukan adalah dengan menganalisis pengalaman. Catatan-catatan tentang hasil pekerjaan dapat menunjukkan volume hasil rata-rata yang dicapai oleh setiap tenaga kerja. Rata-rata tersebut selanjutnya dapat digunakan untuk menaksir kebutuhan tenaga kerja.

### **Faktor yang Mempengaruhi Beban Kerja**

Secara umum hubungan antara beban kerja dan kapasitas kerja menurut Tarwaka dalam Hariyati (2011) dipengaruhi oleh berbagai faktor yang sangat kompleks, baik faktor internal maupun faktor eksternal.

#### **1. Faktor eksternal**

Faktor eksternal yang berpengaruh terhadap beban kerja adalah beban yang berasal dari luar tubuh karyawan. Termasuk beban kerja eksternal adalah:

- a. Tugas (*task*) yang dilakukan bersifat fisik seperti beban kerja, stasiun kerja, alat dan sarana kerja, kondisi atau medan kerja, alat bantu kerja, dan lain-lain.
- b. Organisasi yang terdiri dari lamanya waktu kerja, waktu istirahat, kerja bergilir, dan lain-lain.
- c. Lingkungan kerja yang meliputi suhu, intensitas penerangan, debu, hubungan karyawan dengan karyawan, dan sebagainya

#### **2. Faktor internal**

Faktor internal yang berpengaruh terhadap beban kerja adalah faktor yang berasal dari dalam tubuh sendiri sebagai akibat adanya reaksi dari beban kerja eksternal. Reaksi tubuh tersebut dikenal sebagai *strain*. Berat ringannya *strain* dapat dinilai baik secara objektif maupun subjektif. Penilaian secara objektif melalui perubahan reaksi fisiologis, sedangkan penilaian subjektif dapat dilakukan melalui perubahan reaksi psikologis dan perubahan perilaku. Karena itu *strain* secara subjektif berkaitan erat dengan harapan, keinginan, kepuasan dan penilaian subjektif lainnya. Secara lebih ringkas faktor internal meliputi:

- a. Faktor somatis meliputi jenis kelamin, umur, ukuran tubuh, kondisi kesehatan, status gizi.
- b. Faktor psikis terdiri dari motivasi, persepsi, kepercayaan, keinginan, dan kepuasan.

Sedangkan menurut Hart dan Staveland dalam Hariyati (2011), tiga faktor utama yang menentukan beban kerja adalah:

1. Faktor tuntutan tugas (*task demands*). Faktor tuntutan tugas (*task demands*) yaitu beban kerja dapat ditentukan dari analisis tugas-tugas yang dilakukan oleh pekerja. Bagaimanapun perbedaan-perbedaan secara individu harus selalu diperhitungkan.
2. Usaha atau tenaga (*effort*). Jumlah yang dikeluarkan pada suatu pekerjaan mungkin merupakan suatu bentuk intuitif secara alamiah terhadap beban kerja. Bagaimanapun juga, sejak terjadinya peningkatan tuntutan tugas, secara individu mungkin tidak dapat meningkatkan tingkat *effort*.
3. Performansi. Sebagian besar studi tentang beban kerja mempunyai perhatian dengan performansi yang akan dicapai

### **Kinerja Karyawan**

Dalam mencapai suatu tujuan yang sudah ditetapkan oleh lembaga baik lembaga pemerintah maupun lembaga perusahaan ataupun yayasan harus melalui sarana dalam bentuk organisasi yang digerakkan oleh sekelompok orang yang berperan aktif sebagai

pelaku. Disisi lain para pelaku organisasi atau lembaga adalah manusia yang mempunyai perbedaan dalam sikap, perilaku, motivasi, pendidikan, kemampuan dan pengalaman antara satu individu dengan individu lainnya. Dengan adanya perbedaan tersebut menyebabkan tiap individu yang melakukan kegiatan dalam suatu organisasi mempunyai kinerja (*performance*) masing-masing berbeda.

Pengertian kinerja menurut Mangkunegara dalam Carudin (2011:3) adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Sedangkan menurut Regina (2010) mengatakan bahwa kinerja merupakan perbandingan hasil kerja yang dicapai oleh karyawan dengan standar yang telah ditentukan. Kinerja juga berarti hasil yang dicapai oleh seseorang, baik kuantitas maupun kualitas dalam suatu organisasi sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

Bernandin dan Russell dalam Melinda (2007:115) kinerja adalah “.... *the record of outcomes produced specified job function or activity during a specified time periode ...*” (catatan incom yang dihasilkan dari fungsi pekerjaan tertentu atau kegiatan selama suatu periode tertentu). Sedangkan Laras (2006) memberi pengertian kinerja karyawan sebagai suatu bentuk kesuksesan seseorang untuk mencapai peran atau target tertentu yang berasal dari perbuatannya sendiri. Kinerja seseorang dikatakan baik apabila hasil kerja individu tersebut dapat melampaui peran atau target yang ditentukan sebelumnya.

Dari beberapa definisi kinerja di atas, maka dapat disimpulkan bahwa kinerja (*performance*) adalah suatu hasil yang telah dikerjakan dalam rangka mencapai tujuan organisasi yang dilaksanakan secara legal, tidak melanggar hukum serta sesuai dengan moral dan tanggung jawab yang dibebankan kepadanya.

### **Penilaian Kinerja Karyawan**

Penilaian kinerja merupakan informasi yang sangat berharga untuk merencanakan dan mengambil keputusan tentang sumber daya manusia karena melalui penilaian kinerja sumber daya manusia dalam suatu perusahaan dapat diketahui dan dipetakan. Definisi penilaian kinerja menurut Mondy and Noe dalam Melinda (2007:115) merupakan sistem formal yang dilaksanakan secara periodik untuk mengevaluasi kinerja individu. Sistem penilaian kinerja dapat diartikan sebagai sistem yang merupakan proses sistematis dan rutin untuk mengevaluasi kinerja sumber daya manusia serta memberikan umpan balik untuk perencanaan kinerja sumber daya manusia yang akan datang.

Salah satu pandangan yang sangat penting dipertahankan dalam manajemen sumber daya manusia ialah setiap pekerjaan dapat mencapai tingkat kedewasaan mental, intelektual, dan psikologis. Apabila dikaitkan dengan pengembangan karier karyawan hal itu antara lain berarti seseorang mampu melakukan penilaian yang objektif mengenai diri sendiri, termasuk mengenai potensi yang masih dapat dikembangkan. Meskipun benar bahwa dalam menilai diri sendiri seseorang akan cenderung menonjolkan ciri-ciri positif mengenai dirinya, orang yang sudah matang jiwanya akan juga mengakui bahwa dalam dirinya terdapat kelemahan. Pengakuan demikian akan mempermudahnya menerima bantuan pihak lain, seperti pejabat dari bagian kepegawaian, atasan, ataupun langsung dari rekan-rekan sekerja untuk mengatasinya.

Pengenalan ciri-ciri positif dan negatif yang terdapat dalam diri seseorang merupakan dorongan kuat baginya untuk lebih meningkatkan kemampuan kerja, baik dengan menggunakan ciri-ciri positif sebagai modal maupun dengan usaha yang sistematis untuk menghilangkan atau setidaknya mengurangi ciri-ciri negatifnya. Adapun penilaian terhadap kinerja individu menurut Fathoni (2006:261), adalah sebagai berikut:

1. Apa tugas pokoknya.
2. Pengetahuan dan keterampilan yang dituntut oleh tugasnya
3. Kaitan tugasnya dengan tugas-tugas orang lain.

4. Dalam hal apa pegawai yang bersangkutan merasa berhasil.
5. Kesulitan yang dihadapi
6. Langkah-langkah perbaikan apa yang perlu ditempuh.

### Manfaat Penilaian Kinerja Karyawan

Werther and Davis dalam Melinda (2007:123) mengidentifikasikan manfaat penilaian kinerja menjadi sebelas manfaat yaitu perbaikan kinerja, penyesuaian kompetensi, keputusan penempatan, kebutuhan pelatihan dan pengembangan, perencanaan dan pengembangan karir, keberhasilan proses staffing, ketepatan informasi, kesalahan desain pekerjaan, kesempatan bagi sumber daya manusia, tantangan-tantangan eksternal, dan umpan balik untuk departemen sumber daya manusia.

Penjelasan dari manfaat penilaian kinerja tersebut adalah:

1. Perbaikan kinerja (*performance improvement*). Dilakukannya penilaian kinerja membuat atasan dari sumber daya manusia yang bersangkutan dapat membuat kesepakatan bersama untuk memperbaiki kinerja sumber daya manusia.
2. Penyesuaian kompensasi (*compensation adjustment*). Hasil penilaian kinerja dapat digunakan membuat keputusan penetapan kompensasi. Artinya bagi karyawan yang melakukan pekerjaan dengan baik akan memperoleh kompensasi yang baik juga.
3. Keputusan penempatan (*placement decision*). Hasil penilaian kinerja dapat digunakan menjadi masukan berharga untuk membuat keputusan penempatan kerja karyawan.
4. Kebutuhan pelatihan dan pengembangan (*training and development needs*). Hasil penilaian kinerja yang jelek atas sumber daya manusia tertentu menjadi masukan berharga untuk menentukan kebutuhan pelatihan dan pengembangan SDM.
5. Perencanaan dan pengembangan karir (*career planning and development*). Hasil penilaian kinerja dapat digunakan untuk membuat keputusan yang berkaitan dengan perencanaan dan pengembangan karir sumber daya manusia.
6. Keberhasilan proses staffing (*staffing process*). Hasil penilaian kinerja menggambarkan kredibilitas departemen sumber daya manusia dalam menentukan proses staffing.
7. Ketepatan informasi (*informational inaccuracies*). Hasil penilaian kinerja dapat menggambarkan kesalahan informasi dari analisis jabatan, perencanaan sumber daya manusia, dan sistem informasi sumber daya manusia yang digunakan.
8. Kesalahan desain jabatan (*job design error*). Hasil penilaian kinerja merupakan indikasi gejala (*symptom*) kesalahan dalam membuat desain jabatan.
9. Kesempatan bagi sumber daya manusia (*equal employment opportunity*). Adanya penilaian kinerja membuat suasana kerja dan hubungan ketenagakerjaan dalam organisasi menjadi terkesan adil.
10. Tantangan-tantangan eksternal (*eksternal challenges*). Hasil penilaian kinerja dapat menggambarkan adanya faktor eksternal yang mempunyai pengaruh besar terhadap kinerja sumber daya manusia seperti keluarga, kesehatan, keuangan dan sebagainya.
11. Umpan balik untuk departemen sumber daya manusia (*feedback to human resources*)

### Metode Penilaian Kinerja

Werther and Davis dalam Melinda (2007:145) mengemukakan bahwa pada dasarnya ada dua metode penilaian kinerja, yaitu:

1. Metode penilaian berorientasi pada masa lalu (*past-oriented appraisal methods*) merupakan metode penilaian yang menggunakan perilaku atau data masa lalu sebagai obyek penilaian.
2. Metode penilaian berorientasi pada masa depan (*future-oriented appraisal methods*) merupakan metode penilaian kinerja yang berfokus pada kinerja masa yang akan datang dan biasanya dilakukan dengan mengevaluasi potensi sumber daya manusia atau membuat target kinerja yang akan diraih.

### **Hubungan Stres Kerja dengan Kinerja Karyawan**

Stres dapat sangat membantu atau fungsional, tetapi juga dapat berperan salah atau merusak prestasi kerja. Secara sederhana hal ini berarti bahwa stres mempunyai potensi untuk mendorong atau mengganggu pelaksanaan kerja, tergantung seberapa besar tingkat stres. Bila tidak ada stres, tantangan-tantangan kerja juga tidak ada, dan prestasi kerja atau kinerja karyawan cenderung rendah.

Sejalan dengan meningkatnya stres, kinerja karyawan cenderung naik, karena stres membantu karyawan untuk mengerahkan segala sumber daya dalam memenuhi berbagai persyaratan atau kebutuhan pekerjaan. Bila stres telah mencapai "puncak", yang dicerminkan kemampuan pelaksanaan kerja harian karyawan, maka stres tambahan akan cenderung tidak menghasilkan perbaikan kinerja. Bila stres menjadi terlalu besar, kinerja akan mulai menurun, karena stres mengganggu pelaksanaan pekerjaan. Karyawan kehilangan kemampuan untuk mengendalikannya, menjadi tidak mampu untuk mengambil keputusan-keputusan dan perilakunya menjadi tidak teratur. Akibat paling ekstrim, adalah kinerja karyawan menjadi nol, karena karyawan menjadi sakit atau tidak kuat bekerja lagi, putus asa, keluar atau "melarikan diri" dari pekerjaan, dan mungkin diberhentikan.

### **Hubungan Beban Kerja dengan Kinerja Karyawan**

Kahneman dalam Warr (2002:33) menjelaskan bahwa beban kerja adalah suatu kompetisi dari suatu sumber mental yang terbatas. Salah satu penyebab menurunnya performa dari beban kerja adalah keharusan untuk mengambil dua atau lebih tugas-tugas yang harus dikerjakan secara bersamaan. Semakin banyaknya permintaan untuk melaksanakan tugas-tugas tersebut maka semakin berkurangnya performa dalam bekerja.

Karyawan seringkali dihadapkan pada keharusan untuk menyelesaikan dua atau lebih tugas yang harus dikerjakan secara bersamaan. Tugas-tugas tersebut tentunya membutuhkan waktu, tenaga, dan sumber daya lainnya untuk penyelesaiannya. Adanya beban dengan penyediaan sumber daya yang seringkali terbatas tentunya akan menyebabkan kinerja karyawan menurun. Masalah yang bisa muncul di antaranya daya tahan karyawan melemah dan perasaan tertekan. Perasaan tertekan menjadikan seseorang tidak rasional, cemas, tegang, tidak dapat memusatkan perhatian pada pekerjaan dan gagal untuk menikmati perasaan gembira atau puas terhadap pekerjaan yang dilakukan. Hal ini akan menghalangi seseorang mewujudkan sifat positifnya, seperti mencintai pekerjaan.

Seseorang yang meyakini serta merasa bahwa tugas yang diberikan adalah sebagai tantangan yang harus dipecahkan meskipun tugas tersebut terlalu berlebihan maka seseorang tersebut dapat tetap merasa senang terhadap pekerjaannya. Sebaliknya jika tugas yang berlebihan tersebut diyakini dan dirasakan sebagai sebuah beban maka lambat laun mereka akan mengalami kelelahan baik kelelahan fisik maupun mental sehingga dapat menurunkan kinerja.

### **Hipotesis**

Hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini adalah

1. Stres kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Kota Surabaya.
2. Beban kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Kota Surabaya.

### **METODA PENELITIAN**

#### **Jenis Penelitian dan Gambaran Obyek Penelitian**

Jenis penelitian yang digunakan adalah penelitian deskriptif dengan pendekatan kuantitatif dengan menitikberatkan pada pengujian hipotesis dalam menghasilkan suatu kesimpulan. Rancangan dalam penelitian ini merupakan penelitian *field research* yang

dikelompokkan ke dalam jenis penelitian *survey* karena peneliti menggunakan *survey* dalam memperoleh data dan keterangan langsung pada obyek penelitian.

Gambaran dari populasi (objek) penelitian adalah karyawan Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Kota Surabaya.

### Teknik Pengambilan Sampel

Populasi dalam penelitian ini adalah karyawan Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Kota Surabaya yang berjumlah 750 orang yang terdiri dari 9 senior manager, 31 manager, 91 supervisor, 150 senior staf, dan 469 staf.

Dari keseluruhan karyawan yang menjadi populasi tersebut, sampel dipilih secara *non probability sampling*. *Non probability sampling* yaitu teknik pengambilan sampel yang tidak memberi peluang yang sama bagi setiap unsur atau anggota populasi untuk dipilih menjadi sampel (Sugiyono, 2011:84). Rumus pengambilan sampel menggunakan asumsi bahwa populasi berdistribusi normal. Dalam pendapat Slovin (Umar, 2005:146) menggunakan rumus sebagai berikut:

$$n = \frac{N}{1 + N e^2}$$

Keterangan :

n = Ukuran sampel

N = Ukuran populasi

e = Persen kelonggaran ketidaktelitian karena kesalahan pengambilan sampel yang masih dapat ditolerir atau diinginkan, misalnya 10%

Berdasarkan rumus diatas dapat diperoleh jumlah sampel (n), yaitu:

$$n = \frac{N}{1 + N e^2} = \frac{750}{1 + (750) (0,10)^2} = \frac{750}{8,5} = 88,24 \approx 89 \text{ responden}$$

Jadi jumlah sampel sebesar 89 responden yang terdiri dari 5 orang senior manager, 10 orang manager, 15 orang supervisor, 25 orang senior staf, dan 34 orang staf.

### Teknik Pengumpulan Data

Adapun teknik pengumpulan data dalam penelitian ini dilakukan dengan cara penyebaran kuesioner. Kuesioner yaitu teknik pengumpulan data yang dilakukan dengan cara menyusun daftar pertanyaan secara terperinci yang ada hubungannya dengan tujuan penelitian untuk kemudian dibagikan kepada sejumlah responden yang telah ditetapkan. Sifat kuesioner adalah tertutup sehingga responden tinggal melingkari atau memberi tanda silang pada jawaban yang dipilih.

### Variabel dan Definisi Operasional Variabel

Variabel-variabel dalam penelitian ini terbagi menjadi 2, yaitu variabel bebas dan variabel terikat. Variabel bebas (*independent*) adalah variabel yang mempengaruhi, sedangkan variabel terikat (*dependent*) adalah variabel yang dipengaruhi. Adapun definisi operasional masing-masing variabel yang akan diamati dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

#### 1. Variabel terikat adalah kinerja karyawan (KK)

Kinerja karyawan adalah hasil kerja yang dicapai oleh karyawan PDAM Surabaya dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Adapun indikator-indikator yang digunakan sebagai pengukuran kinerja adalah sebagai berikut:

- a. Mengerti tugas pokoknya
- b. Memiliki pengetahuan yang dituntut oleh tugasnya
- c. Memiliki keterampilan yang dituntut oleh tugasnya



- d. Mengerti kaitan tugasnya dengan tugas-tugas karyawan lain
  - e. Mengerti tentang target keberhasilan yang ditentukan dalam tugasnya
  - f. Mengerti kesulitan yang dihadapi dalam tugasnya
  - g. Mengerti langkah-langkah perbaikan apa yang perlu ditempuh.
2. Variabel bebas terdiri dari:
- a. Stres Kerja (SK)
 

Stres kerja adalah kondisi ketegangan karyawan PDAM Surabaya yang dapat mempengaruhi emosi, proses berpikir dan kondisi karyawan. Indikator stres kerja adalah:

    - 1) Indikator pada psikologis, meliputi :
      - a) Cepat tersinggung
      - b) Tidak komunikatif
      - c) Banyak melamun
      - d) Lelah mental
    - 2) Indikator pada fisik, meliputi :
      - a) Meningkatnya detak jantung
      - b) Meningkatnya tekanan darah
      - c) Mudah lelah secara fisik
      - d) Pusing
      - e) Sulit tidur
    - 3) Indikator pada prilaku, meliputi :
      - a) Merokok berlebihan
      - b) Menunda pekerjaan
      - c) Perilaku sabotase
      - d) Pola makan tidak teratur
  - b. Beban Kerja (BK)
 

Beban kerja adalah selisih antara kapasitas atau kemampuan karyawan PDAM Surabaya dengan tuntutan pekerjaan yang dihadapinya. Indikator beban kerja adalah:

    - 1) Norma Waktu
    - 2) Volume Kerja
    - 3) Jam Kerja Efektif

### Teknik Analisa Data

- 1. Uji Instrumen
  - a. Uji Validitas
 

Instrumen yang valid berarti alat ukur yang digunakan untuk mendapatkan data (mengukur) itu valid. Valid berarti instrumen tersebut dapat digunakan untuk mengukur apa yang seharusnya diukur. Menurut Sugiyono (2011:134) bila koefisien korelasi sama dengan 0,3 atau lebih (paling kecil 0,3), maka butir instrumen dinyatakan valid.
  - b. Uji Reliabilitas
 

Instrumen yang reliabel adalah instrumen yang bila digunakan beberapa kali untuk mengukur obyek yang sama, akan menghasilkan data yang sama. Reliabilitas variabel ditentukan berdasarkan nilai alpha cronbach, apabila nilai alpha lebih besar dari 0,6 maka dikatakan variabel tersebut reliabel atau dapat diandalkan.
- 2. Analisis regresi linier berganda
 

Analisis regresi linier berganda digunakan untuk mengukur ada atau tidaknya pengaruh antara stres kerja dan beban kerja sebagai variabel *independent* (bebas) terhadap kinerja karyawan sebagai variabel *dependent* (terikat). Rumus regresi linier berganda menurut Sugiyono (2011:192) adalah sebagai berikut :

$$KK = a + b_1 SK + b_2 BK + e$$

Keterangan:

KK : Variabel terikat kinerja karyawan

a : Konstanta

$b_1, \dots, b_2$  : Koefisien regresi variabel bebas 1 sampai 2

SK : Variabel bebas stres kerja

BK : Variabel bebas beban kerja

Untuk menghitung a dan koefisien regresi  $b_1 - b_2$  digunakan software statistik SPSS 11.5.

### 3. Uji Asumsi Klasik

Uji melihat layak atau tidaknya model regresi yang digunakan untuk memprediksi variabel terikat berdasarkan masukan variabel bebasnya, maka model regresi harus terbebas dari beberapa asumsi, antara lain:

#### a. Uji Normalitas

Uji normalitas digunakan untuk menguji apakah dalam model regresi variabel *dependent* dan variabel *independent* keduanya mempunyai distribusi normal atau tidak. Uji normalitas data dalam penelitian ini dapat dilakukan melalui pendekatan grafik. Model regresi yang baik adalah distribusi data normal atau mendekati normal. Dasar pengambilan keputusan uji normalitas adalah sebagai berikut:

- 1) Jika data menyebar disekitar garis diagonal dan mengikuti arah garis diagonal, maka model regresi memenuhi asumsi normalitas.
- 2) Jika data menyebar jauh dari garis diagonal dan/atau tidak mengikuti arah garis diagonal, maka model regresi tidak memenuhi normalitas.

Untuk menentukan gambar diagram plot uji normalitas digunakan software statistik SPSS 11.5.

#### b. Uji Heteroskedastisitas

Uji terhadap adanya Heteroskedastisitas adalah bertujuan untuk mengetahui apakah dalam sebuah model regresi terjadi ketidaksamaan varians residual dari pengamatan satu ke pengamatan yang lain. Jika varians dari pengamatan yang satu ke pengamatan yang lain tetap, maka ini disebut Homoskedastisitas. Model regresi yang baik adalah model regresi yang tidak terjadi Heteroskedastisitas.

Santoso (2002:210) mengatakan bahwa jika sebaran titik-titik berada di atas dan di bawah angka 0 pada sumbu Y dan tidak membentuk pola yang jelas, maka tidak terjadi Heteroskedastisitas.

Untuk menentukan gambar diagram plot uji heteroskedastisitas digunakan software statistik SPSS 11.5.

#### c. Analisis Autokorelasi

Uji autokorelasi dimaksudkan untuk mengetahui apakah dalam model regresi linear berganda ada korelasi antara kesalahan pengganggu pada periode t dengan kesalahan pada periode t-1 (sebelumnya). Jika terjadi korelasi, maka diidentifikasi terjadi masalah autokorelasi. Regresi yang baik adalah regresi yang tidak terjadi autokorelasi di dalamnya.

Untuk mendeteksi autokorelasi dapat dilakukan dengan uji Durbin Watson (DW) dengan ketentuan sebagai berikut:

- 1)  $1,65 < DW < 2,35$  maka tidak ada autokorelasi.
- 2)  $1,21 < DW < 1,65$  atau  $2,35 < DW < 2,79$  maka tidak dapat disimpulkan
- 3)  $DW < 1,21$  atau  $DW > 2,79$  maka terjadi autokorelasi.

Untuk menghitung nilai Durbin Watson digunakan software statistik SPSS 11.5

#### d. Uji Multikolinearitas

Uji multikolinearitas dimaksudkan untuk mengidentifikasi hubungan antar variabel *independent*. Regresi yang baik adalah regresi yang variabel *independent* -nya tidak memiliki hubungan yang erat atau dengan kata lain tidak terjadi

multikolinearitas antar variabel *independent* -nya. Ketentuan dalam pengujian ini adalah:

1) Jika nilai *tolerance* < 0,10 dan VIF > 10, maka terdapat korelasi yang terlalu besar di antara salah satu variabel *independent* dengan variabel-variabel *independent* yang lain (terjadi multikolinearitas).

2) Jika nilai *tolerance* > 0,10 dan VIF < 10, maka tidak terjadi multikolinearitas.

Untuk menghitung nilai *tolerance* dan VIF digunakan software statistik SPSS 11.5

#### 4. Uji Kelayakan Model dengan Uji F

Uji F dilakukan untuk menguji kelayakan model regresi linear berganda. Uji ini dilakukan untuk menguji pengaruh simultan antara stres kerja dan beban kerja terhadap kinerja karyawan. Kriteria pengujian dengan uji F adalah dengan membandingkan tingkat signifikansi dari nilai F ( $\alpha = 0,05$ ).

#### 5. Pengujian Hipotesis dengan Uji t

Uji t dilakukan untuk menguji signifikansi pengaruh parsial antara stres kerja dan beban kerja terhadap kinerja karyawan. Kriteria pengujian dengan uji t adalah dengan membandingkan tingkat signifikansi dari nilai t ( $\alpha = 0,05$ ).

## HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

### Uji Validitas

Instrumen yang valid berarti alat ukur yang digunakan untuk mendapatkan data (mengukur) itu valid. Valid berarti instrumen tersebut dapat digunakan untuk mengukur apa yang seharusnya diukur. Menurut Sugiyono (2011:134) bila koefisien korelasi sama dengan 0,3 atau lebih (paling kecil 0,3), maka butir instrumen dinyatakan valid. Adapun dari hasil uji validitas diketahui bahwa masing-masing pernyataan variabel stres kerja (SK), Beban Kerja (BK), dan Kinerja Karyawan (KK) mempunyai korelasi lebih dari 0,3, yang berarti bahwa semua item pertanyaan yang digunakan dalam variabel stres kerja, beban kerja, dan kinerja karyawan telah valid.

### Uji Reliabilitas

Instrumen yang reliabel adalah instrumen yang bila digunakan beberapa kali untuk mengukur obyek yang sama, akan menghasilkan data yang sama. Reliabilitas variabel ditentukan berdasarkan nilai *alpha cronbach*, apabila nilai *alpha* lebih besar dari 0,6 maka dikatakan variabel tersebut reliabel atau dapat diandalkan. Adapun dari hasil uji reliabilitas diketahui bahwa nilai *Alpha Cronbach* masing-masing variabel lebih dari 0,6 sehingga jawaban yang diberikan responden dapat dipercaya atau dapat diandalkan/reliabel, sehingga analisa kuantitatif dengan kuesioner yang telah ditentukan dapat dilanjutkan.

### Analisis Regresi Linear Berganda

Regresi linier berganda merupakan suatu persamaan yang menggambarkan hubungan antara lebih dari satu variabel bebas dengan satu variabel terikat. Analisis regresi linier berganda dalam penelitian ini digunakan untuk mengukur ada atau tidaknya pengaruh antara stres kerja dan beban kerja sebagai variabel *independent* (bebas) terhadap kinerja karyawan sebagai variabel *dependent* (terikat). Dari hasil pengolahan data diketahui model regresi sebagai berikut:

$$Y = 3,873 - 0,160 SK + 0,157 BK$$

Berdasarkan model regresi di atas dapat dijelaskan bahwa :

#### 1. Nilai a sebesar 3,873

Menunjukkan bahwa jika stres kerja (SK) dan beban kerja (BK) konstan atau sama dengan nol, maka kinerja karyawan (KK) sebesar 3,873.

#### 2. Nilai b<sub>1</sub> sebesar -0,160

Menunjukkan besarnya nilai koefisien regresi untuk variabel stres kerja (SK) yaitu -0,160 dan mempunyai koefisien regresi negatif. Hal ini menunjukkan terjadinya perubahan

yang terbalik arah. Artinya, setiap ada kenaikan pada variabel stres kerja (SK) sebesar 1 satuan, maka dapat menurunkan kinerja karyawan (KK) sebesar 0,160 dan sebaliknya apabila terjadi penurunan pada variabel stres kerja (SK) sebesar 1 satuan, dapat meningkatkan kinerja karyawan (KK) sebesar 0,160 dengan asumsi bahwa variabel beban kerja (BK) adalah konstan.

### 3. Nilai $b_2$ sebesar 0,157

Menunjukkan besarnya nilai koefisien regresi untuk variabel beban kerja (BK) yaitu 0,157 dan mempunyai koefisien regresi positif. Hal ini menunjukkan terjadinya perubahan yang searah. Artinya, setiap ada kenaikan pada variabel beban kerja (BK) sebesar 1 satuan, maka dapat meningkatkan kinerja karyawan (KK) sebesar 0,157 dan sebaliknya apabila terjadi penurunan pada variabel beban kerja (BK) sebesar 1 satuan, dapat menurunkan kinerja karyawan (KK) sebesar 0,157 dengan asumsi bahwa variabel stres kerja (SK) adalah konstan.

Dari model regresi linier berganda tersebut diketahui adanya pengaruh stres kerja (SK) dan beban kerja (BK) terhadap kinerja karyawan (KK) yang dilihat dari koefisien regresi  $\neq 0$ .

## Uji Asumsi Klasik

Persamaan regresi yang baik harus bersifat BLUE (*Best Linear Unbiased Estimator*), artinya pengambilan keputusan melalui uji F dan uji t tidak boleh bias. Untuk menghasilkan keputusan yang BLUE tersebut maka harus dipenuhi beberapa asumsi klasik sebagai berikut:

### 1. Uji Normalitas

Uji normalitas digunakan untuk menguji apakah dalam model regresi variabel terikat dan variabel bebas keduanya mempunyai distribusi normal atau tidak. Model regresi yang baik adalah memiliki distribusi data normal atau mendekati normal (Santoso, 2002:212). Untuk mendeteksi normalitas adalah dengan melihat penyebaran data/titik pada sumbu diagonal dari grafik, dasar pengambilan keputusan adalah:

- Jika data menyebar di sekitar garis diagonal dan mengikuti arah garis diagonal, maka model regresi memenuhi asumsi normalitas.
- Jika data menyebar jauh garis diagonal dan/atau tidak mengikuti arah garis diagonal, maka model regresi tidak memenuhi asumsi normalitas.

Dari hasil pengolahan data dengan program SPSS diperoleh hasil bahwa titik-titik menyebar di sekitar garis diagonal. Jadi dapat disimpulkan bahwa model regresi layak dipakai karena memenuhi asumsi normalitas.

### 2. Uji Multikolinearitas

Uji multikolinearitas dimaksudkan untuk mengidentifikasi hubungan antar variabel independen (bebas). Regresi yang baik adalah regresi yang variabel bebasnya tidak memiliki hubungan yang erat atau dengan kata lain tidak terjadi multikolinearitas antar variabel independennya.

Ketentuan dalam pengujian ini adalah:

- Jika nilai *tolerance*  $< 0,10$  dan *VIF*  $> 10$ , maka terdapat korelasi yang terlalu besar di antara salah satu variabel bebas dengan variabel-variabel bebas yang lain (terjadi multikolinearitas).
- Jika nilai *tolerance*  $> 0,10$  dan *VIF*  $< 10$ , maka tidak terjadi multikolinearitas.

Berdasarkan hasil pengolahan data dengan program SPSS diperoleh hasil bahwa dari kedua variabel bebas yang ada diketahui memiliki nilai *tolerance*  $> 0,1$  dan *VIF*  $< 10$  maka penelitian ini bebas dari Multikolinearitas.

### 3. Uji Heteroskedastisitas

Uji Heteroskedastisitas bertujuan untuk mengetahui apakah dalam sebuah model regresi terjadi ketidaksamaan varian residual dari pengamatan satu ke pengamatan yang

lain. Jika varians dari pengamatan yang satu ke pengamatan yang lain tetap, maka ini disebut Homoskedastisitas. Model regresi yang baik adalah model regresi yang tidak terjadi Heteroskedastisitas. Santoso (2002:210) mengatakan bahwa jika sebaran titik-titik berada di atas dan di bawah angka 0 pada sumbu Y dan tidak membentuk pola yang jelas, maka tidak terjadi heteroskedastisitas.

Berdasarkan hasil pengolahan data dengan program SPSS diperoleh hasil bahwa titik-titik data tersebar di daerah antara 0 – Y dan tidak membentuk pola tertentu, maka model regresi yang terbentuk diidentifikasi tidak terjadi heteroskedastisitas. Karena data yang diolah sudah tidak mengandung heteroskedastisitas, maka persamaan regresi linear berganda yang diperoleh dapat dipergunakan untuk penelitian.

#### **4. Uji Autokorelasi**

Uji autokorelasi dimaksudkan untuk mengetahui apakah dalam model regresi linear berganda ada korelasi antara kesalahan pengganggu pada periode  $t$  dengan kesalahan pada periode  $t-1$  (sebelumnya). Jika terjadi korelasi, maka diidentifikasi terjadi masalah Autokorelasi. Regresi yang baik adalah regresi yang tidak terjadi Autokorelasi di dalamnya. Berdasarkan hasil perhitungan diketahui bahwa model regresi yang terbentuk tidak terjadi autokorelasi karena mempunyai angka Durbin Watson di antara  $1,65 < DW < 2,35$  sebesar yaitu 1,899.

#### **Pengujian Pengaruh Simultan dengan Uji F**

Uji F dilakukan untuk menguji signifikansi pengaruh antara stres kerja (SK) dan beban kerja (BK) terhadap kinerja karyawan (KK). Hasil pengujiannya menunjukkan bahwa uji  $F = 8,459$  dengan taraf signifikan  $= 0,000$  yang berarti ada pengaruh yang signifikan antara stres kerja dan beban kerja secara simultan terhadap Kinerja Karyawan.

#### **Pengujian Pengaruh Parsial dengan Uji t**

Uji  $t$  dilakukan untuk menguji signifikansi pengaruh antara stres kerja (SK) dan beban kerja (BK) terhadap kinerja karyawan (KK). Hasil pengujian koefisien regresi untuk stres kerja terhadap kinerja karyawan menunjukkan taraf signifikan lebih kecil dari 0,05 yaitu 0,047 yang berarti ada pengaruh yang signifikan antara stres kerja terhadap kinerja karyawan. Selain itu hasil pengujian koefisien regresi beban kerja terhadap kinerja karyawan menunjukkan taraf signifikan lebih kecil dari 0,05 yaitu 0,005 yang berarti ada pengaruh yang signifikan antara beban kerja terhadap kinerja karyawan.

#### **Intepretasi Hasil Penelitian**

Dari analisis hasil penelitian dan pembahasan yang telah dilakukan, maka dapat diketahui bahwa stres kerja dan beban kerja secara bersama-sama (simultan) berpengaruh signifikan terhadap variabel terikat kinerja karyawan. Hal ini dibuktikan dengan uji  $F$  yang menunjukkan taraf signifikansi lebih kecil dari 0,05 yaitu sebesar 0,000. Penelitian ini berarti mendukung hipotesis yang diajukan bahwa "Stres kerja dan beban kerja secara simultan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Kota Surabaya".

Stres kerja dan beban kerja secara parsial berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Hal ini dibuktikan dengan uji  $t$  yang menunjukkan taraf signifikansi semua variabel bebas lebih kecil dari 0,05. Penelitian ini berarti mendukung hipotesis yang diajukan bahwa "Stres kerja dan beban kerja secara parsial berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Kota Surabaya".

Stres kerja secara parsial berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, hal ini dibuktikan dengan hasil uji  $t$  yang menunjukkan taraf signifikansi lebih kecil dari 0,05 yaitu 0,047. Hasil penelitian ini sesuai dengan teori yang dikemukakan oleh Handoko (2011:202) bahwa stres kerja mempunyai potensi untuk mendorong atau mengganggu pelaksanaan

kerja, tergantung seberapa besar tingkat stres. Bila tidak ada stres, tantangan-tantangan kerja juga tidak ada, dan prestasi kerja cenderung rendah. Sejalan dengan meningkatnya stres, prestasi kerja cenderung naik, karena stres membantu karyawan untuk mengerahkan segala sumber daya dalam memenuhi berbagai persyaratan atau kebutuhan pekerjaan. Dan jika stres menjadi terlalu besar, prestasi kerja akan mulai menurun, karena karyawan kehilangan kemampuan untuk mengendalikannya, menjadi tidak mampu untuk mengambil keputusan-keputusan dan perilakunya menjadi tidak teratur. Akibat paling ekstrim, adalah prestasi kerja menjadi nol, karena karyawan menjadi sakit atau tidak kuat bekerja lagi.

Beban kerja secara parsial berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, hal ini dibuktikan dengan hasil uji t yang menunjukkan taraf signifikansi lebih kecil dari 0,05 yaitu 0,005. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa beban kerja dapat berarti positif dan negatif bagi karyawan. Seseorang yang meyakini serta merasa bahwa tugas yang diberikan adalah sebagai tantangan yang harus dipecahkan meskipun tugas tersebut terlalu berlebihan maka seseorang tersebut dapat tetap merasa senang terhadap pekerjaannya. Sebaliknya jika tugas yang berlebihan tersebut diyakini dan dirasakan sebagai sebuah beban maka lambat laun mereka akan mengalami kelelahan baik kelelahan fisik maupun mental sehingga dapat menurunkan kinerja.

## **SIMPULAN DAN SARAN**

### **Simpulan**

Berdasarkan hasil penelitian, maka dapat diambil beberapa simpulan yang nantinya dapat digunakan sebagai bahan pertimbangan, yaitu:

1. Dari hasil perhitungan didapatkan model regresi linear berganda  

$$Y = 3,873 - 0,160 SK + 0,157 BK$$
 Dari model regresi linier berganda tersebut diketahui adanya pengaruh stres kerja (SK) dan beban kerja (BK) terhadap kinerja karyawan (KK) yang dilihat dari koefisien regresi  $\neq 0$ .
2. Berdasarkan hasil uji F diketahui bahwa taraf signifikansi  $< 0,05$  yaitu 0,000, sehingga dapat diambil kesimpulan bahwa stres kerja (SK) dan beban kerja (BK) secara simultan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan (KK). Hal ini berarti bahwa stres kerja dan beban kerja merupakan faktor yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan PDAM Surabaya
3. Dari pengujian dengan uji t diketahui bahwa stres kerja (SK) berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan (KK). Hal ini dibuktikan dengan uji t yang menunjukkan nilai signifikansi 0,047 lebih kecil dari 0,05. Dengan demikian stres kerja dapat membantu karyawan PDAM Surabaya untuk mengerahkan segala sumber dayanya dalam memenuhi berbagai persyaratan atau kebutuhan pekerjaannya.
4. Dari pengujian dengan uji t diketahui bahwa beban kerja (BK) berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan (KK). Hal ini dibuktikan dengan uji t yang menunjukkan nilai signifikansi 0,005 lebih kecil dari 0,05. Dengan demikian meskipun tugas yang diberikan kepada karyawan PDAM Surabaya terlalu berlebihan, karyawan PDAM Surabaya tetap merasa senang dengan pekerjaannya
5. Dari hasil pengujian dengan uji t juga dapat diketahui bahwa variabel yang mempunyai pengaruh dominan terhadap kinerja karyawan adalah beban kerja karena mempunyai nilai signifikansi yang lebih kecil dari pada variabel stres kerja.

### **Saran**

Berdasarkan hasil penelitian dan simpulan yang telah diambil maka saran-saran yang dapat diajukan yang berkaitan dengan penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Kota Surabaya sebaiknya memperhatikan stres kerja karyawan dan beban kerja yang diberikan kepada karyawannya, karena dari hasil

penelitian terbukti bahwa stres kerja dan beban kerja baik secara simultan maupun parsial berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

2. Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Kota Surabaya sebaiknya lebih beban kerja yang diberikan kepada karyawannya, karena dari hasil penelitian terbukti bahwa beban kerja berpengaruh dominan terhadap kinerja karyawan.
3. Untuk mendukung hasil penelitian ini disarankan kepada peneliti-peneliti selanjutnya untuk melakukan penelitian serupa dengan menambahkan variabel-variabel lain yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan agar hasil penelitian dapat lebih lengkap.

## DAFTAR PUSTAKA

- Carudin. 2011. Pengaruh Kepemimpinan Kepala Sekolah Dan Iklim Kerja Sekolah Terhadap Kinerja Guru. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis Indoneisa*. ISSN 1412-565X. Edisi Khusus No. 2, Agustus 2011.
- Fathoni, A. 2006. *Organisasi dan Manajemen*. Penerbit Rineke Cipta. Jakarta.
- Handoko, T.H. 2011. *Manajemen Personalia dan Sumberdaya Manusia*. Edisi Kedua. Cetakan Kedelapan belas. Penerbit BPFE. Yogyakarta.
- Hariyati, M. 2011. Pengaruh Beban Kerja Terhadap Kelelahan Kerja Pada Pekerja Linting Manual Di PT. Djitoe Indonesia Tobacco Surakarta. *Skripsi*. Universitas Sebelas Maret Surakarta.
- Laras, T.A. 2006. Analisis Pengaruh Kompetensi Komunikasi, Kecerdasan Emosional, Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT Pos Indonesia. *Skripsi*. Universitas Diponegoro. Semarang.
- Melinda, T. 2007. *Konsentrasi Manajemen Sumber Daya Manusia (Perencanaan Sumber Daya Manusia, Evaluasi Kinerja, Budaya Organisasi)*. Cetakan Pertama. STIE Mahardhika. Surabaya.
- Nawawi, H. 2006. *Kepemimpinan Mengefektifkan Organisasi*. Cetakan Pertama. Gadjah Mada University Press. Yogyakarta.
- Novera, W. 2010. Analisis Beban Kerja Dan Kebutuhan Karyawan Bagian Administrasi Akademik Dan Kemahasiswaan (Studi Kasus Unit Tata Usaha Departemen Pada Institut Pertanian Bogor). *Skripsi*. Institut Pertanian Bogor
- Regina, A.R. 2010. Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Motivasi Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan PT Sinar Santosa Perkasa. *Skripsi*. Universitas Diponegoro. Semarang.
- Santoso, S. 2002. *SPSS Versi 10 : Mengolah Data Statistik Secara Profesional*. PT. Elex Media Komputindo. Jakarta.
- Siagian, S.P. 2009. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi Satu. Cetakan Ketujuh belas. Bumi Aksara. Jakarta.
- Sugiyono. 2011. *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan R&D*. Cetakan Ke-13. Penerbit Alfabeta. Bandung.
- Umar, H. 2005. *Metode Riset Bisnis*. PT. Gramedia Pustaka Umum. Jakarta.
- Warr, P. 2002. *Psychology At Work*. 5<sup>th</sup> Ed. Penguin Books. England.

## **PENGARUH KONFLIK INTERPERSONAL DAN BEBAN KERJA TERHADAP STRES KERJA PADA KANTOR SEKRETARIAT DAERAH KOTA DENPASAR**

**I Gusti Ayu Agung Desy Aristantya Dewi<sup>1</sup>**  
**I Made Artha Wibawa<sup>2</sup>**

<sup>1,2</sup>Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Udayana (Unud), Bali, Indonesia  
e-mail: desyaristantya@yahoo.com/ telp: +62 81 237 797 421

### **ABSTRAK**

Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui pengaruh konflik interpersonal dan beban kerja terhadap stres kerja pegawai secara simultan, untuk mengetahui pengaruh konflik interpersonal terhadap stres kerja pegawai, untuk mengetahui pengaruh beban kerja terhadap stres kerja pegawai pada Kantor Sekretariat Daerah Kota Denpasar. Penelitian ini dilakukan pada pegawai Kantor Sekretariat Daerah Kota Denpasar. Sampel yang digunakan sebanyak 205 orang pegawai yang terdiri dari 11 bagian pada Kantor Sekretariat Daerah Kota Denpasar. Pengumpulan data dilakukan dengan wawancara, *survey* serta penyebaran kuesioner. Teknik analisis data yang digunakan adalah analisis regresi linear berganda serta menggunakan uji F dan uji t. Hasil penelitian menunjukkan bahwa konflik interpersonal berpengaruh positif dan signifikan terhadap stres kerja pegawai pada Kantor Sekretariat Daerah Kota Denpasar dan beban kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap stres kerja pegawai pada Kantor Sekretariat Daerah Kota Denpasar. Beban kerja memiliki pengaruh yang lebih besar terhadap stres kerja pada Kantor Sekretariat Daerah Kota Denpasar.

**Kata kunci:** konflik interpersonal, beban kerja, stres kerja

### **ABSTRACT**

*The purpose of this study was to determine the effect of interpersonal conflicts and the workload of the employees simultaneously work stress, interpersonal conflict to determine the effect of work stress on employees, to determine the effect of workload on employee stress of the Regional Secretariat of Denpasar. Research was conducted on the staff of the Regional Secretariat of Denpasar. Samples used as many as 205 employees consisting of 11 parts of the Regional Secretariat of Denpasar. Data were collected by interviews, surveys and questionnaires. Data analysis technique used is multiple linear regression analysis and using the F test and t test. The results showed that interpersonal conflicts and significant positive effect on job stress of employees of the Regional Secretariat of Denpasar and workload positive and significant effect of the stress of employees working in the Office of the Regional Secretariat of Denpasar. Workloads have greater influence on the stress of work of the Regional Secretariat of Denpasar.*

**Keywords:** *interpersonal conflict, workload, work stress*



## **PENDAHULUAN**

Pemerintahan daerah adalah bagian dari pemerintahan nasional diberdayakan untuk mengatur dan mengurus urusan pemerintahan yang diserahkan ke daerah. Pemerintahan yang baik harus dijalankan oleh sumber daya manusia yang memiliki kemampuan yang cukup untuk bekerja dan mampu menangani urusan pemerintahan.

Tenaga kerja atau karyawan merupakan sumber daya manusia (SDM) yang sangat penting dalam suatu perusahaan, karena tanpa karyawan perusahaan tidak dapat berjalan dengan baik. Cholil dan Riani (dalam Mulyati, 2003) mengatakan bahwa karyawan adalah modal utama bagi perusahaan oleh sebab itu karyawan perlu dikelola agar tetap menjadi produktif, akan tetapi dalam pengelolaannya bukanlah hal yang mudah, karena karyawan mempunyai pikiran, status, serta latar belakang yang berbeda. SDM senantiasa melekat pada setiap organisasi apapun sebagai faktor penentu keberadaan dan peranannya dalam memberikan kontribusi ke arah pencapaian tujuan organisasi secara efektif dan efisien.

Menangani permasalahan yang ada dalam urusan pemerintahan, dibutuhkan pemikiran yang tenang dari pegawai, waktu penyelesaian tugas yang cukup dan hubungan antara pegawai yang terjalin baik. Jika tidak adanya hal tersebut, pegawai dapat mengalami stres kerja mengingat tuntutan yang tinggi dari pekerjaan mereka.

Individu sebagai pelaksana pemerintahan secara tidak langsung, sadar atau tidak, pada umumnya menunjukkan ciri-ciri kepribadian yang tidak sesuai dengan tuntutan dari kantor. Hal ini terutama disebabkan oleh benturan-benturan, ketegangan, tekanan atau penyesuaian dirinya yang kurang harmonis dengan

lingkungan yang kemudian menimbulkan stres dan mempengaruhi tingkah laku individu (Wijono, 2006). Stres tersebut akan muncul apabila ada tuntutan-tuntutan pada seseorang yang dirasakan menantang, menekan, membebani atau melebihi daya penyesuaian yang dimiliki individu. Akibat dari stres adalah produktivitas kerja menjadi turun (Kirkcaldy *et al.*, 2000).

Munculnya stres dapat disebabkan oleh adanya berbagai sumber stres, di antaranya: kepribadian, lingkungan, dan interaksi antara kepribadian dan lingkungan (Kahn & Quinn, 1970). Stres di tempat kerja adalah stres yang memanifestasikan dirinya di tempat kerja karena adanya persepsi kerja itu sebagai ancaman (Caplan, 1980). Ini adalah fakta yang tak terbantahkan bahwa semua pekerjaan membuat stres bagi karyawan dalam tingkat yang berbeda, stres yang dapat menyebabkan perubahan fungsi alami organisme dan memiliki konsekuensi untuk kesehatan seseorang (Stafylal *et al.*, 2013). Terutama tanggung jawab pekerjaan yang berhubungan dengan komoditas manajemen (Arnold *et al.*, 2005). Stres di tempat kerja adalah masalah utama yang kekhawatirannya tidak hanya dirasakan oleh karyawan tetapi juga organisasi dan masyarakat pada umumnya. Menurut Varca (dalam Berkbigler *et al.*, 2014) pekerjaan secara umum telah dianggap sebagai stres.

Robbins (2008:368) mengemukakan bahwa stres sebagai suatu ketidakseimbangan antara keinginan dan kemampuan memenuhinya sehingga menimbulkan konsekuensi penting bagi dirinya. Stres sebagai suatu kondisi dinamis dimana individu dihadapkan pada kesempatan, hambatan dan keinginan dan hasil yang diperoleh sangatlah penting tetapi tidak dapat dipastikan. Stres itu

sendiri merupakan kondisi yang dapat dibagi menjadi komponen yang berbeda, termasuk tekanan emosional, khawatir, dan hilangnya keterlibatan dalam melaksanakan tugas (Matthews *et al.*, 2002). Smith (1981) mengemukakan bahwa konsep stres kerja dapat ditinjau dari beberapa sudut yaitu: pertama, stres kerja merupakan hasil dari keadaan lingkungan kerja. Kedua, stres kerja merupakan hasil dari dua faktor organisasi yaitu keterlibatan dalam tugas dan dukungan organisasi. Ketiga, stres karena *workload* atau beban kerja. Keempat, akibat dari waktu kerja yang berlebihan. Kelima, faktor tanggung jawab kerja.

Kehidupan modern yang semakin kompleks, manusia akan cenderung mengalami stres apabila ia kurang mampu mengadaptasikan keinginan dengan kenyataan yang ada, baik kenyataan yang ada di dalam maupun di luar dirinya. Segala macam bentuk stres pada dasarnya disebabkan oleh kurang pengertian manusia akan keterbatasannya sendiri (Noviansyah, 2011). Ketidakmampuan untuk melawan keterbatasan inilah yang akan menimbulkan frustrasi, konflik, gelisah, dan rasa bersalah yang merupakan tipe-tipe dasar stres (Luthan, 2006:439).

Tinjauan kepustakaan dalam penelitian Stafyla *et al.* (2013) menunjukkan dua kategori yang berbeda dari faktor stres di tempat kerja yaitu faktor eksternal dan faktor internal. Kondisi kerja di masing-masing organisasi, yang meliputi di satu sisi elemen struktural kerja dan di sisi lain kondisi kerja yang realistis, merupakan bagian dari stres eksternal. Desain fisik dari tempat kerja, kompleksitas kerja, pengenalan teknologi baru dapat menjadi faktor stres (Arnold *et al.*, 2005). Beban kerja, bekerja tim dan *shift* kerja, berperan dalam terjadinya stres yang berhubungan dengan

pekerjaan. Iklim organisasi dan manajemen organisasi sama-sama berpotensi dalam faktor stres (Arnold *et al.*, 2005).

Penelitian Stafylal *et al.* (2013) menyatakan bahwa faktor eksogen dari stres kerja yaitu kendala organisasi dan konflik interpersonal. Menurut Sliter *et al.* (2011), konflik interpersonal dalam kerangka kerja yang mempengaruhi perilaku karyawan baik antara mereka sendiri ataupun dalam hubungannya dengan pelanggan mereka. Selain itu konflik interpersonal berhubungan dengan efek samping dalam konteks kerja. Karakteristik kepribadian dan dukungan sosial, menyerap ketegangan emosional yang timbul dari konflik (Ilies *et al.*, 2011). Selain itu, kelelahan emosional dan penindasan yang disebabkan oleh konflik interpersonal (Dijkstra *et al.*, 2009). Jehn (dalam Hung *et al.*, 2013) mengatakan bahwa konflik interpersonal telah didefinisikan secara luas sebagai persepsi yang terjadi ketika pihak yang berbeda terus berbeda pandangan atau konflik ketika adanya ketidakcocokan antar individu satu dengan yang lainnya.

Dwijanti (2000), menyatakan bahwa konflik interpersonal merupakan konflik yang berkaitan dengan perselisihan antara dua orang anggota organisasi dan terjadi karena adanya perbedaan individual atau pun keterbatasan sumber daya dan ketidaksesuaian tindakan antara pihak yang berhubungan. Trisni (2000), menjelaskan bahwa konflik interpersonal adalah suatu hal yang tidak terhindarkan dalam kelompok sosial. Pengertian lain dari Trisni (2000), bahwa konflik interpersonal adalah suatu konsekuensi dari komunikasi yang buruk, salah pengertian, salah perhitungan, dan proses-proses lain yang tidak kita sadari.

Hardjana (1994), mengungkapkan bahwa banyak hal yang dapat menyebabkan terjadinya konflik interpersonal, secara umum paling banyak adalah berasal dari tempat kerja. Di tempat kerja seorang karyawan berinteraksi dengan rekan kerjanya yang seringkali tidak sepaham dengannya dan juga mempunyai karakter yang berbeda. Konflik interpersonal dapat dipengaruhi oleh persepsi individu terhadap komunikasi interpersonal sehingga hal ini dibutuhkan pengelolaannya. Kartika (2000), menyatakan hal yang sama bahwa konflik terjadi karena adanya kegagalan interaksi (komunikasi) yang disebabkan oleh persepsi individu yang berbeda-beda dan masih banyak lagi faktor lain yang menyebabkannya, namun yang jelas apabila konflik tersebut tidak segera dikelola, kerjasama karyawan dalam bekerja akan terganggu dan motivasi karyawan untuk berprestasi akan menurun.

Puzideastuti (2004), mengatakan bahwa penyelesaian konflik interpersonal salah satunya dipengaruhi oleh faktor pribadi (kepribadian). Pendapat ini dipertegas oleh Rue dan Byars (dalam Dewi dan Handayani, 2013) yang mengemukakan bahwa konflik interpersonal atau konflik antara dua atau lebih individu diakibatkan oleh banyak faktor, yang sering terjadi adalah karena adanya perbedaan kepribadian.

Penyebab stres dapat dibagi menjadi dua, yaitu internal dan eksternal, dimana salah satu penyebab stres yang berasal dari eksternal yaitu beban kerja yang dirasakan individu sebagaimana diungkapkan oleh Cooper (1991). Stres biasanya dilihat sebagai hasil dari beban kerja yang tinggi, hubungan antara konstruksi ini kompleks, karena beban kerja yang tinggi karyawan tersebut tidak dapat melaksanakan tugas dengan baik maka stres tersebut muncul (Gunovet *al.*, 2011).

Menurut Menteri Pendayagunaan dan Aparatur Negara (Menpan) (dalam Dhania, 2010), pengertian beban kerja adalah sekumpulan atau sejumlah kegiatan yang harus diselesaikan oleh suatu unit organisasi atau pemegang jabatan dalam jangka waktu tertentu. Pengertian beban kerja lainnya yaitu menurut Munandar (2001:383), memberikan pengertian mengenai beban kerja adalah suatu kondisi dari pekerjaan dengan uraian tugasnya yang harus diselesaikan pada batas waktu tertentu. Beban kerja dapat dibedakan lebih lanjut ke dalam beban kerja berlebihan atau terlalu sedikit (kuantitatif). Beban kerja ini timbul sebagai akibat dari tugas-tugas yang terlalu banyak atau sedikit diberikan kepada tenaga kerja untuk diselesaikan dalam waktu tertentu. Beban kerja berlebihan atau terlalu sedikit (kualitatif) yaitu jika orang merasa tidak mampu untuk melakukan suatu tugas, atau tugas tidak menggunakan ketrampilan ataupun potensi dari tenaga kerja. Disamping itu beban kerja berlebihan kuantitatif dan kualitatif dapat menimbulkan kebutuhan untuk bekerja selama jumlah jam yang sangat banyak, yang merupakan sumber tambahan dari stres.

Wijono (2006), menyatakan bahwa stres sendiri dapat dikelompokkan menjadi 2 tipe, yaitu *eustress* dan *distress*. *Eustress* adalah perasaan-perasaan yang menyenangkan (positif) individu, yang dialami karena mendapatkan penghargaan atau mendapat pujian atas dasar prestasi kerjanya yang memuaskan. Tipe stres yang kedua disebut sebagai *distress*, yaitu perasaan-perasaan yang tidak menyenangkan (negatif) individu dan dapat menyebabkan prestasi kerjanya turun. Penelitian ini mengartikan stres kerja sebagai *distress*, yaitu perasaan-perasaan negatif yang tidak menyenangkan dan dapat mengganggu atau menghambat individu untuk berprestasi

dalam kehidupan organisasi. Jika individu menilai kemampuannya cukup untuk memenuhi tuntutan lingkungan kerja dalam organisasi, maka stres tidak terjadi. Stres dialami atau tidak dialami oleh individu tergantung pada penghayatan individu itu sendiri terhadap kondisi, situasi atau peristiwa yang menjadi sumber stres.

Kantor Sekretariat Daerah Kota Denpasar yang beralamat di Jalan Gajah Mada No. 1 Denpasar merupakan pusat dari kegiatan organisasi pemerintah di daerah Kota Denpasar. Seluruh keputusan yang berhubungan dengan permasalahan Kota Denpasar ditentukan oleh kantor ini melalui Walikota Denpasar. Pegawai di Kantor Sekretariat Daerah Kota Denpasar yang dibawah dan satu lingkungan kerja dengan Walikota Denpasar, dituntut agar bekerja dengan benar dan maksimal. Beban kerja yang dilimpahkan kepada pegawai pun lebih banyak dibandingkan dengan Satuan Kerja Perangkat Daerah (SKPD) lainnya.

Berdasarkan hasil observasi yang dilakukan pada pegawai yang bekerja di Kantor Sekretariat Daerah Kota Denpasar, memang benar terdapat permasalahan-permasalahan yang dialami oleh pegawai dalam menjalankan pekerjaannya. Permasalahan tersebut biasanya dikarenakan kurang baiknya komunikasi antara pegawai satu dengan yang lainnya sehingga menyebabkan perbedaan pendapat antar individu. Perbedaan pemikiran antara pegawai pun sering terjadi karena latar belakang kebudayaan yang berbeda mengingat jumlah Pegawai Negeri Sipil (PNS) di Kantor Sekretariat Daerah Kota Denpasar yang cukup banyak. Beban kerja yang diberikan kepada pegawai pun cukup banyak. Waktu yang diberikan untuk menyelesaikan tugas mereka dirasa kurang oleh pegawai. Contohnya yaitu pada hari

libur seperti hari sabtu dan minggu, jika ada tamu kenegaraan yang datang para pegawai pun harus siap kapan saja untuk menyambut dan menyelesaikan tugas mereka. Konflik interpersonal dan beban kerja yang tinggi dapat menyebabkan stres kerja pada pegawai Kantor Sekretariat Daerah kota Denpasar.

Schultz (dalam Almasitoh, 2011) menyatakan bahwa dampak dari stres kerja meliputi, sakit kepala, pusing, pening, tekanan darah naik, serangan jantung, lelah, sedih, depresi, mudah menangis, mudah tersinggung, kehilangan kepercayaan kepada orang lain, meningkatnya frekuensi absensi. Berikut adalah tabel 1 absensi yang ada di Kantor Sekretariat Daerah Kota Denpasar.

**Tabel 1.**

Bulan	Pegawai			Total
	Sakit	Ijin	Tanpa Keterangan	
Januari	41	26	11	78
Februari	56	38	9	103
Maret	63	49	15	127
April	87	31	20	138
Mei	107	40	13	160
Juni	120	67	21	208

Sumber : Sekretariat Daerah Kota Denpasar, (2015)

Tingginya absensi berdasarkan data yang diperoleh menguatkan teori bahwa stres kerja dapat mengakibatkan pegawai sakit maupun tingkat absensinya meningkat. Berdasarkan uraian dari teori dan permasalahan yang sudah dijelaskan sebelumnya, maka penelitian tentang “Pengaruh Konflik Interpersonal dan Beban Kerja terhadap Stres Kerja pada Pegawai Kantor Sekretariat Daerah Kota Denpasar”, menarik untuk dilaksanakan. Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui pengaruh konflik interpersonal dan beban kerja terhadap stres kerja pegawai secara simultan, untuk



mengetahui pengaruh konflik interpersonal terhadap stres kerja pegawai, untuk mengetahui pengaruh beban kerja terhadap stres kerja pegawai pada Kantor Sekretariat Daerah Kota Denpasar.

Penelitian Videmsek *et al.* (dalam Stafylal *et al.*, 2013) dalam penelitian mereka mengenai 85 manajer di Slovenia, menemukan bahwa manajer perempuan memiliki tingkat stres yang lebih tinggi dan gejala kecemasan yang lebih parah dibandingkan dengan laki-laki terkait dengan konflik interpersonal dengan kendala organisasi.

Penelitian Agagiotou (2011) mengenai 400 orang guru di Pakistan yang meneliti tentang pengaruh konflik interpersonal terhadap stres kerja, komitmen kerja dan kecerdasan emosional sosial pekerja, ia menemukan bahwa pekerja sosial perempuan menunjukkan tingkat kecemasan yang lebih tinggi dibandingkan laki-laki. Penelitian Stafylal *et al.* (2013) mengenai 271 orang dewasa di Yunani menunjukkan bahwa laki-laki lebih tinggi tingkat stres dibandingkan dengan perempuan terkait dengan konflik interpersonal. Berdasarkan pemahaman dan hasil penelitian tersebut dapat dikemukakan hipotesis sebagai berikut :

H1 : konflik interpersonal positif dan signifikan terhadap stres kerja pada pegawai Kantor Sekretariat Daerah Kota Denpasar

Penelitian Haryanti dan Purwaningsih (2013) yang dilakukan pada perawat instalasi unit gawat darurat di RSUD kabupaten Semarang menunjukkan bahwa hubungan antara beban kerja dengan stres kerja memiliki hubungan dalam kategori kuat. Arah hubungan adalah positif, artinya semakin meningkat beban kerja akan semakin menyebabkan stres. Hasil penelitian ini sesuai dengan hasil penelitian yang

dilakukan oleh Mahwidhi (2010), tentang pengaruh beban kerja terhadap stres kerja didapatkan hasil bahwa terdapat pengaruh beban kerja fisik (subyektif) dan beban kerja mental (subyektif) terhadap stres kerja.

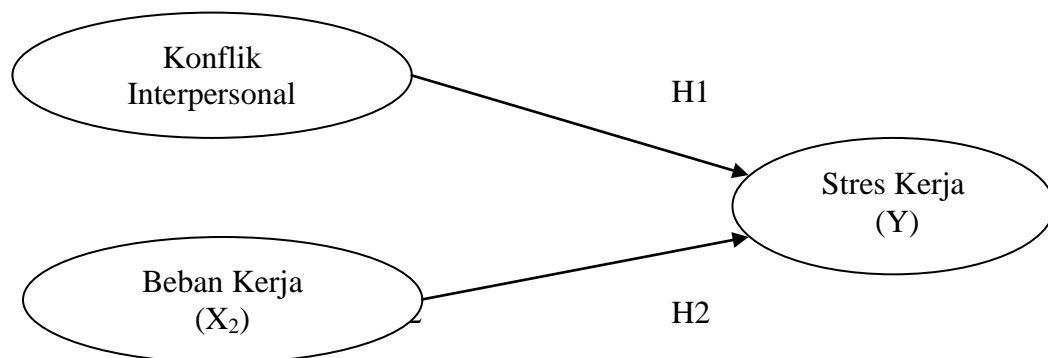
Penelitian tentang stres perawat IGD yang dilakukan di Malaysia oleh Lexshimi *et al.* (2007), hasilnya menunjukkan bahwa mereka mengalami keluhan sakit kepala, nyeri dada, nyeri perut, bahkan ada yang menyampaikan kehilangan libido. Dari responden didapatkan bahwa yang menyebabkan mereka stres diantaranya adalah: beban bekerja dengan alat canggih yang sangat menegangkan, adanya ketidaknyamanan bekerjasama dengan staf lain dan kurangnya pengalaman bekerja di ruang IGD.

Penelitian Restiaty (2006), mendapatkan hasil bahwa kelelahan kerja yang merupakan gejala fisik stres kerja, artinya semakin berat beban kerja di tempat kerja maka semakin tinggi tingkat stres kerja. Berdasarkan pemahaman dan hasil penelitian tersebut dapat dikemukakan hipotesis sebagai berikut :

H2 : beban kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap stres kerja pada pegawai Kantor Sekretariat Daerah Kota Denpasar.

## **METODE PENELITIAN**

Penelitian ini digolongkan ke dalam penelitian asosiatif (pengaruh) yaitu meneliti pengaruh konflik interpersonal dan beban kerja terhadap stres kerja pegawai. Data yang di peroleh dalam penelitian ini akan diolah dan dianalisis serta di dukung dengan teori pustaka agar dapat membuktikan hipotesis dan menjawab rumusan masalah rumusan masalah yang sudah dibuat sebelumnya.



**Gambar 1. Kerangka Penelitian**

Sumber :

H1 : Amalia Stafylal *et al* (2013), Agagiotou (2011)

H2 : Faridah Aini Haryanti *et al.* (2013), Mahwidhi (2010), R. Lexshimi (2007), Restiaty *et al.* (2006)

Lokasi penelitian dilakukan di Kantor Sekretariat Daerah Kota Denpasar yang beralamat di Jalan Gajah Mada No.1 Denpasar. Alasan peneliti melakukan penelitian pada pegawai Kantor Sekretariat Daerah Kota Denpasar yaitu karena di temukannya masalah yang terkait dengan stres kerja, konflik interpersonal dan beban kerja pada pegawai Kantor Sekretariat Daerah Kota Denpasar. Selain itu pemilihan lokasi ini didasarkan adanya narasumber dan data yang cukup yang mampu diolah oleh peneliti. Adapun objek dari penelitian ini adalah stres kerja, konflik interpersonal dan beban kerja pada pegawai Kantor Sekretariat Daerah Kota Denpasar.

Variabel terikat adalah variabel yang dipengaruhi oleh variabel bebas atau yang menjadi akibat dari adanya variabel bebas. Dalam penelitian ini adalah stres kerja karyawan (Y). Stres kerja adalah stres yang memanifestasikan dirinya di tempat kerja yang mengacu pada persepsi karyawan dari kerja sebagai ancaman (Caplan, 1980).

Stres kerja dapat diukur dari kemampuan karyawan menghadapi masalah yang berkaitan dengan pekerjaannya (Rivai, 2008:516).

Variabel bebas adalah variabel yang tidak tergantung dan tidak dipengaruhi oleh variabel lain atau sebab timbulnya variabel terikat. Dalam penelitian ini adalah konflik interpersonal ( $X_1$ ) dan beban kerja ( $X_2$ ). Dwijanti (2000) menyatakan bahwa konflik interpersonal merupakan konflik yang berkaitan dengan perselisihan antara dua orang anggota organisasi dan terjadi karena adanya perbedaan individual atau pun keterbatasan sumber daya dan ketidaksesuaian tindakan antara pihak yang berhubungan. Menurut Menpan (dalam Dhanis, 2010) pengertian beban kerja adalah sekumpulan atau sejumlah kegiatan yang harus diselesaikan oleh suatu unit organisasi atau pemegang jabatan dalam jangka waktu tertentu.

Data kuantitatif adalah data yang berupa angka-angka. Data kuantitatif dari penelitian ini adalah jumlah pegawai pada pegawai Kantor Sekretariat Daerah Kota Denpasar dan kuisioner penelitian dalam bentuk persepsi responden. Data kualitatif adalah data yang tidak berupa angka-angka dan tidak dapat dihitung secara sistematis. Data kualitatif dalam penelitian ini seperti struktur organisasi dan sejarah singkat Kantor Sekretariat Daerah Kota Denpasar.

Data primer adalah data yang diperoleh secara langsung dari responden penelitian, seperti data yang didapatkan berupa jawaban responden melalui kuisioner dan wawancara. Data sekunder adalah data yang diperoleh dalam bentuk sudah jadi, dikumpulkan dan diolah oleh perusahaan, seperti sejarah singkat perusahaan, data

tentang jumlah pegawai serta dokumen-dokumen lain yang berkaitan dengan penulisan proposal penelitian ini.

Populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas obyek atau subyek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari kemudian ditarik kesimpulannya (Sugiyono, 2012:115). Populasi dalam penelitian ini adalah 422 orang yang terdiri dari 226 Pegawai Negeri Sipil (PNS), 188 pegawai kontrak dan 8 Tenaga Harian Lepas (THL). Sampel adalah bagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi tersebut, bila populasi besar dan peneliti tidak mungkin mempelajari semua yang ada pada populasi, misalnya karena keterbatasan dana, tenaga kerja dan waktu maka peneliti menggunakan sampel yang diambil dari populasi itu (Sugiyono, 2012:116). Sampel yang dipilih dalam penelitian ini menggunakan teknik *proportional sampling* yaitu menghendaki cara pengambilan sampel dari tiap-tiap sub populasi dengan memperhitungkan besar kecilnya sub-sub puplasi tersebut.

Metode penentuan sampel yang digunakan pada penelitain ini menggunakan rumus slovin dikarenakan jumlah populasi yang kurang dari 1000 orang. Rumus Slovin (Sugyiono, 2012:118) yakni :

$$n = N / ( 1 + N e^2 ) .....1$$

Keterangan :

n = ukuran sampel

N = ukuran populasi

e = kelonggaran atau ketidaktelitian karena kesalahan dalam pengambilan responden yang masih dapat di tolerir.

Perhitungan jumlah sampel adalah sebagai berikut :

$$N = 422$$

$$e = 5\%$$

$$\text{jadi, } n = N / ( 1 + N e^2 ) = 422 / ( 1 + 422 \times 0,05^2 ) = 205,35 \approx 205.$$

Dalam penelitian ini pengumpulan data dilakukan dengan beberapa metode yaitu observasi, kuisioner dan wawancara. Observasi yaitu metode pengumpulan data dengan cara melakukan pengamatan langsung terhadap subyek dan keadaan yang terjadi di pegawai di Kantor Sekretariat Daerah Kota Denpasar. Kuisioner yaitu metode pengumpulan data yang dilakukan dengan cara mengajukan pertanyaan yang telah dipersiapkan dalam bentuk daftar pertanyaan secara tertulis mengenai stres kerja pegawai, konflik interpersonal dan beban kerja pada di Kantor Sekretariat Daerah Kota Denpasar. Wawancara yaitu metode pengumpulan data yang dilakukan dengan cara mengadakan tanya jawab langsung dengan pihak-pihak yang terkait dalam penelitian yang dilakukan, seperti melalui wawancara dengan beberapa pegawai di Kantor Sekretariat Daerah Kota Denpasar.

Skala yang digunakan dalam pengukuran data adalah menggunakan skala likert untuk mengukur sikap, sifat, pendapat atau persepsi seorang atau sekelompok orang tentang fenomena sosial (Sugiyono, 2012:132). Dengan demikian, maka kuisioner akan diukur menggunakan skala *likert* dengan nilai :

Sangat tidak setuju	= 1
Tidak setuju	= 2
Cukup	= 3
Setuju	= 4

Sangat setuju = 5

Teknik analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode analisis regresi linear berganda. Analisis regresi linear berganda digunakan untuk menaksir bagaimana keadaan (naik turunnya) variabel dependen, bila dua atau lebih variabel dependen sebagai faktor prediktor dimanipulasi (dinaik turunkan nilainya) Sugiyono, (2012:277). Berdasarkan Wirawan, (2002:293) adapun bentuk umum persamaan regresi linear berganda berikut :

$$\hat{Y} = \alpha + b_1X_1 + b_2X_2 + \mu \dots\dots\dots (2)$$

Keterangan :

$\hat{Y}$  = stres kerja

$X_1$  = konflik interpersonal

$X_2$  = beban kerja

$\alpha$  = konstanta

$\beta_1, \beta_2$  = koefisien regresi variabel  $X_1, X_2$

$\mu$  = variabel pengganggu (residual error) yang mewakili faktor lain berpengaruh terhadap Y namun tidak dimasukkan ke dalam model.

## HASIL DAN PEMBAHASAN

Model analisis regresi linear berganda digunakan untuk mendapat koefisien regresi yang akan menentukan apakah hipotesis yang dibuat akan diterima atau ditolak. Hasil analisis ini mengacu pada hasil pengaruh konflik interpersonal dan beban kerja yang didapat dari penyebaran kuisioner pada Kantor Sekretariat Daerah Kota Denpasar. Hasil dari pengolahan data menggunakan *SPSS* disajikan pada Tabel 3.

**Tabel 3.**  
**Hasil Analisis Regresi Linear Berganda**

Variabel	Unstandardized		Standardized	T	Sig
	B	Std. Error	Beta		
Konflik Interpersonal (X1)	0,242	0,67	0,242	3,586	.000
Beban Kerja (X2)	0,652	0,67	0,652	9,663	.000
<i>Constanta</i>	0,000				
<b>R. Square</b>	0,752				
<b>F. hitung</b>	306,798				
<b>Sig.</b>	0,000				

Sumber: data primer diolah, (2015)

$$Y = 0,000 + 0,242 X_1 + 0,652 X_2$$

Keterangan :

Y = Stres kerja  
 $X_1$  = Konflik interpersonal  
 $X_2$  = Beban kerja

Persamaan regresi linear berganda tersebut menunjukkan arah masing-masing variabel bebas terhadap variabel terikatnya. Persamaan regresi linear berganda tersebut dapat diuraikan sebagai berikut:

$\beta_1 = 0,242$ , menunjukkan bahwa konflik interpersonal berpengaruh positif terhadap stres kerja pada Kantor Sekretariat Daerah Kota Denpasar, yang artinya apabila konflik interpersonal meningkat maka stres kerja akan meningkat.  $B_2 = 0,652$ , menunjukkan bahwa beban kerja berpengaruh positif terhadap stres kerja pada Kantor Sekretariat Daerah Kota Denpasar, yang artinya apabila beban kerja meningkat stres kerja akan meningkat.  $R^2 = 0,752$ , yang berarti bahwa sebesar 75,2 persen stres kerja pada Kantor Sekretariat Daerah Kota Denpasar dibentuk oleh konflik interpersonal dan beban kerja, sedangkan sisanya sebesar 24,8 persen



dipengaruhi oleh faktor lainnya yang tidak dimasukkan dalam model, misalnya kesejahteraan (O'Neil & Davis, 2011), kepuasan kerja (Aydin Uysal & Sarier, 2012; Steenbergen *et al*, 2011), konflik kerja-keluarga (*work family conflict*), kinerja (Olorunsola, 2012), dan produktivitas (Hasanzadeh Shirbeigi & Olazadeh, 2012).

Sebelum dianalisis dengan teknik regresi, model persamaan regresi harus melalui uji asumsi klasik. Model regresi dikatakan model yang baik apabila dalam model tersebut bebas dari asumsi klasik statistik. Adapun pengujian asumsi klasik yang dilakukan yaitu: uji normalitas, uji multikolinearitas, dan uji heteroskedastisitas.

Uji normalitas merupakan suatu uji statistik yang digunakan untuk menguji apakah dalam model regresi, variabel pengganggu atau residual memiliki distribusi normal atau tidak. Model regresi yang baik yaitu memiliki distribusi residual yang normal atau mendekati normal. Uji normalitas dapat dilakukan secara kuantitatif dengan menggunakan *Kolmogorov-Smirnov*. Data dapat dikatakan berdistribusi normal apabila *Asimp.sig (2-tailed) > level of significant* ( $\alpha = 0,05$ ) dan tidak berdistribusi normal apabila nilai *Asimp.sig (2-tailed) < level of significant* ( $\alpha = 0,05$ ). Hasil dari pengolahan data menggunakan SPSS disajikan pada Tabel 4.

**Tabel 4.**  
**Hasil Uji Normalitas**

Item	Unstandardized Residual
N	205
Kolmogorov – Smirnov Z	1.287
Asymp. Sig. ( 2 – tailed )	.073

Sumber: data primer diolah, (2015)

Berdasarkan Tabel 4 dapat diketahui bahwa nilai *Asimp.sig (2-tailed)* sebesar 0,073 dan lebih besar dari  $\alpha = 0,05$ . Jadi, dapat disimpulkan bahwa data tersebut telah memenuhi syarat normalitas.

Uji multikolinearitas digunakan untuk menguji apakah model regresi ditemukan adanya kolerasi antar variabel bebas. Model regresi yang baik seharusnya tidak terjadi korelasi diantara variabel bebasnya atau bebas dari gejala multikolinear. Berdasarkan aturan *variance inflation factor* (VIF) dan *tolerance*, apabila VIF melebihi angka 10 atau *tolerance* kurang dari 0,10 maka dinyatakan terjadi gejala multikolinearitas. Sebaliknya apabila nilai VIF kurang dari 10 atau *tolerance* lebih dari 0,10 maka dinyatakan tidak terjadi gejala multikolinearitas. Hasil dari pengolahan data menggunakan *SPSS* disajikan pada Tabel 5.

**Tabel 5.**  
**Hasil Uji Multikolonearitas (*Tolerance* dan *VIF*)**

Variabel	Tolerance	VIF
Konflik Interpersonal (X1)	0,270	3.708
Beban Kerja (X2)	0,270	3.708

Sumber: data primer diolah, (2015)

Hasil pengujian *tolerance* menunjukan seluruh variabel bebas memiliki nilai *tolerance* lebih dari 0,10 (10%). Hasil perhitungan VIF juga menunjukan bahwa seluruh variabel bebas memiliki nilai VIF kurang dari 10. Oleh karena itu, maka dapat disimpulkan bahwa tidak terjadi multikolinearitas antar variabel independen dalam model regresi tersebut.

Uji heteroskedastisitas digunakan untuk menguji apakah dalam model regresi terjadi ketidaksamaan varian dari residual satu pengamatan ke pengamatan yang lain.

Jika varian dari residual satu pengamatan ke pengamatan yang lain tetap, maka disebut dengan homoskedastisitas dan jika berbeda disebut dengan heteroskedastisitas. Jika tingkat signifikansi masing-masing variabel bebas lebih besar dari 0,05 maka dapat disimpulkan bahwa tidak terdapat heteroskedastisitas.

**Tabel 6.**  
**Hasil Uji Heteroskedastisitas (Metode Glejser)**

Variabel	T	Signifikasi
Konflik Interpersonal (X1)	- 1.150	0,252
Beban Kerja (X2)	- 0,422	0,659

Sumber: data primer diolah, (2015)

Pengujian menunjukan bahwa signifikasinya lebih dari  $\alpha = 0,05$ . Berdasarkan hal tersebut, maka dapat disimpulkan bahwa dalam model regresi tersebut tidak terdapat heteroskedastisitas, sehingga layak digunakan untuk memprediksi variabel dependen.

Uji F (uji regresi secara simultan) dan uji t (uji regresi secara parsial) dapat dilanjutkan karena persamaan regresi linear berganda dalam penelitian ini telah memenuhi syarat uji asumsi klasik. Uji F digunakan untuk mengetahui apakah secara serempak seluruh variabel terikat (konflik interpersonal dan beban kerja) memiliki pengaruh terhadap variabel terikat (stres kerja). Prosedur pengujian hipotesis statistik dari uji regresi simultan (F-test) adalah sebagai berikut.

Berdasarkan hasil uji F, nilai  $F_{hitung} = 306,798 > 0,0514$  maka  $H_0$  ditolak. Ini berarti bahwa konflik interpersonal dan beban kerja berpengaruh signifikan terhadap stres kerja pada Kantor Sekretariat Daerah Kota Denpasar secara simultan.

Uji parsial (uji t) digunakan untuk menguji pengaruh masing-masing variabel bebas (konflik interpersonal dan beban kerja) terhadap variabel terikat (stres kerja). Prosedur pengujian hipotesis statistik dari uji regresi parsial (t-test) adalah sebagai berikut.

Berdasarkan hasil uji t terhadap variabel konflik interpersonal ( $X_1$ ) menunjukkan nilai  $t_{hitung} = 3,586 > t_{tabel} = 1,972$  maka  $H_0$  ditolak. Ini berarti konflik interpersonal berpengaruh positif dan signifikan terhadap stres kerja pada Kantor Sekretariat Daerah Kota Denpasar secara parsial.

Berdasarkan hasil uji t terhadap variabel beban kerja ( $X_2$ ) menunjukkan nilai  $t_{hitung} = 9,663 > t_{tabel} = 1,972$  maka  $H_0$  ditolak. Ini berarti beban kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap stres kerja pada Kantor Sekretariat Daerah Kota Denpasar secara parsial.

Hasil pengujian pada *Standardized Coefficients beta* menunjukkan bahwa variabel bebas beban kerja memiliki pengaruh lebih kuat dibandingkan dengan variabel konflik interpersonal. Hasil *Standardized Coefficients beta* dapat dilihat pada Tabel 7.

**Tabel 7.**  
**Nilai *Standardized Coefficients beta* Konflik Interpersonal dan Beban Kerja**

Variabel	Standardized Coefficients Beta	Ranking
Konflik Interpersonal ( $X_1$ )	.242	2
Beban Kerja ( $X_2$ )	.652	1

Sumber: data primer diolah, (2015)

Berdasarkan Tabel 7, menunjukkan bahwa beban kerja berpengaruh lebih kuat terhadap stres kerja pada Kantor Sekretariat Daerah Kota Denpasar, dengan nilai 0,652.

Hasil penelitian ini menyatakan bahwa terdapat pengaruh positif konflik interpersonal terhadap stres kerja pada Kantor Sekretariat Daerah Kota Denpasar. Hal ini disebabkan karena kurangnya komunikasi antara pegawai dalam melaksanakan tugas yang diberikan dan adanya perbedaan pendapat karena unsur pemikiran dan budaya yang berbeda antara pegawai mengakibatkan konflik interpersonal berpengaruh positif dan signifikan terhadap stres kerja pada Kantor Sekretariat Daerah Kota Denpasar. Disamping itu hasil dari kuisioner yang disebarkan didapatkan hasil bahwa pegawai kerap kali menghindari konflik terkait dengan perbedaan kepentingan antar pegawai.

Hasil ini mengembangkan penelitian yang dilakukan oleh Videmsek *et al.* (dalam Stafylal *et al.*, 2013) mengenai 85 manajer di Slovenia yang menyatakan bahwa manajer perempuan memiliki tingkat stres yang lebih tinggi dan gejala kecemasan yang lebih parah dibandingkan laki-laki terkait dengan konflik interpersonal. Selain itu, juga mengembangkan penelitian yang dilakukan oleh Agagiotou (2011) mengenai 400 orang guru di Pakistan, yang menemukan bahwa adanya hubungan yang positif dan signifikan antara variabel konflik interpersonal terhadap stres kerja. Hal serupa dikemukakan oleh Stafylal *et al.* (2013) dalam penelitiannya mengenai 271 orang dewasa di Yunani menunjukkan bahwa adanya hubungan positif dan signifikan variabel konflik interpersonal terhadap stres kerja.

Pengaruh beban kerja terhadap stres kerja mendapatkan hasil positif dan signifikan pada Kantor Sekretariat Daerah Kota Denpasar. Hal ini disebabkan karena meningkatnya beban kerja yang diiringi dengan kurangnya waktu dalam mengerjakan pekerjaan serta kurangnya kesempatan untuk bisa mengambil keputusan dalam bekerja mengakibatkan meningkatnya stres kerja Kantor Sekretariat Daerah Kota Denpasar.

Hasil penelitian ini mengembangkan hasil penelitian yang dilakukan oleh Haryanti dan Purwaningsih (2013) terhadap perawat instalasi unit gawat darurat di RSUD Kabupaten Semarang, yang menunjukkan bahwa hubungan antara beban kerja dengan stres kerja memiliki hubungan yang positif dan signifikan. Arah hubungan adalah positif, artinya semakin meningkat beban kerja akan semakin menyebabkan stres. Hasil penelitian ini juga mengembangkan hasil penelitian yang dilakukan oleh Mahwidhi (2010), tentang pengaruh beban kerja terhadap stres kerja yang mendapatkan hasil positif dan signifikan pada perawat di RSUD Dr. Soeroto Ngawi didapatkan hasil bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan beban kerja fisik (subyektif) dan beban kerja mental (subyektif) terhadap stres kerja.

## **SIMPULAN DAN SARAN**

Berdasarkan hasil analisis penelitian dan hasil pembahasan yang telah dilakukan, maka dapat ditarik beberapa kesimpulan, yaitu konflik interpersonal berpengaruh positif dan signifikan terhadap stres kerja pada Kantor Sekretariat Daerah Kota Denpasar. Beban kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap stres

kerja pada Kantor Sekretariat Daerah Kota Denpasar. Beban kerja berpengaruh lebih kuat dibandingkan konflik interpersonal terhadap stres kerja pada Kantor Sekretariat Daerah Kota Denpasar.

Berdasarkan hasil kesimpulan, maka saran yang dapat diberikan adalah dalam mengurangi stres kerja hendaknya lebih memperhatikan beban kerja dibandingkan konflik interpersonal. Hal ini dikarenakan beban kerja yang berlebihan yang diberikan kepada karyawan akan lebih meningkatkan stres kerja dibandingkan konflik interpersonal itu sendiri. Untuk mengurangi konflik interpersonal, maka setiap kepala bagian dari Kantor Sekretariat Daerah Kota Denpasar harus memberikan perhatian yang lebih terhadap perbedaan pendapat antar individu dan perbedaan pemikiran karena latar belakang kebudayaan yang berbeda. Hal inilah yang akan meningkatkan stres kerja yang bersumber dari konflik interpersonal pada Kantor Sekretariat Daerah Kota Denpasar. Selain itu, untuk mengurangi stres yang diakibatkan beban kerja, maka sebaiknya lebih diperhatikan waktu dalam penyelesaian tugas dan tingkat pengambilan keputusan dalam bekerja, karena indikator ini menunjukkan nilai yang masih rendah dibandingkan dengan nilai yang lainnya. Sehingga dengan memperhatikan kedua hal tersebut, maka akan dapat mengurangi stres kerja yang ditimbulkan dari beban kerja pada Kantor Sekretariat Daerah Kota Denpasar.

## **REFERENSI**

Almasitoh, Ummu Hany. 2011. Stres Kerja Ditinjau dari Konflik Peran Ganda dan Dukungan Sosial pada Perawat. *Jurnal Psikologi Islam Universitas Widya Dharma Klaten*, Vol.8, No.1, PP : 63-82.

- Arnold, J., Silvester, J., Peterson, F., Robertson, I., Cooper, C., Burnes, B.N. 2005. *Work psychology: Understanding human behavior in the work place* (4th ed.), Essex: Pearson Education Limited.
- Berkbigler, Elizabeth., Kevin E. D. 2014. *Required Scripting and Work Stress in the Call Center Environment: A Preliminary Exploration*. Southeast Missouri State University, pp : 233-255.
- Caplan, R. D. 1980. *Job demands and worker health: Main effects and occupational differences*, Ann Arbor, MI: Survey Research Center, Institute for Social Research, University of Michigan.
- Cooper, C. L., Dewe, P. J., & O'Driscoll, M. P. 1991. *Organizational Stress: A Review and Critique of Theory, Research, and Applications*. California: Sage Publications, Inc.
- Dewi, Tyas Hapsari, Agustin Handayani. 2013. Kemampuan Mengelola Konflik Interpersonal di Tempat Kerja Ditinjau dari Persepsi terhadap Komunikasi Interpersonal dan Tipe Kepribadian Ekstrovert. *Jurnal Psikologi Undip*, Vol.12, No.1, PP: 34-43.
- Dhania, Dhini Rama. 2010. Pengaruh Stres Kerja, Beban Kerja Terhadap Kepuasan Kerja : studi pada Medical Representatif di kota Kudus. *Jurnal Psikoloogi Universitas Muna Kudus*, Vol.1, PP : 15-23.
- Dijkstra, M., De Dreub, C., Evers, A. & Van Dierendonck, D. 2009. Passive responses to interpersonal conflict at work amplify employee strain. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 18, 4, pp. 504-423.
- Dwijanti, J.E. 2000. Perbedaan pengguna metode resolusi konflik pemutusan hubungan kerja (PHK) antara manajemen dan karyawan. *Anima. Indonesia Psychological Journal*.
- Gunov, Svyatoslav., Gerald M., Gregory F., Allen D. 2011. Use of the Roboflag Sythetic Task Evironment to the Vestigate Workload and Stress Respons in UAV Operation. *Psychonomic Society*, pp : 771-781.
- Hardjana, M. A. 1994. *Konflik di tempat kerja*. Salatiga : Satya Wacana
- Haryanti, Faridah Aini, Puji Purwaningsih. 2013. Hubungan antara Beban Kerja dengan Stres Kerja Perawat di Instalasi Gawat Darurat RSUD Kabupaten Semarang. *Jurnal Manajemen Keperawatan*, Vol.1, No.1. PP: 48-56.



- Hasanzadeh, H.A., Shirbeigi, N., Olazadeh, H., 2012, 'A survey of job stress and productivity among Kurdistan Gas Firm's staff', *Iran Occupational Health*, 9, 2.
- Hung, Kuang Peng., Chung Kuang Ling. 2013. When Communication Effective for Reducing Interpersonal Conflict? The Moderating Effect of Credibility and Benevolence. Department of Business Administration, Ming Chuan University, pp : 141-152.
- Ilies. R., Johnson, M., Judge, T., Keeney, J. 2011. A within-individual study of interpersonal conflict as a work stressor: Dispositional and situational moderators. *Journal of Organizational Behavior*. 32, 1, pp. 44-64.
- Kahn. R.L. & Quinn, R.P. (1970). Role stress:A frame work for analysis. In a mclean (ed) *Mental Healthhand Work Organization*.Chiocago: Rand McNally, 50-155.
- Kartika, R.A. 2000. Tipe konflik interpersonal dan motivasi berprestasi. *Anima.Indonesian Psychological Journal*.
- Kirkcaldy, B. D., Levine, R., & Shephard,R.J. (2000). The impact of workinghours on physical and psychological health of German managers. *European Review of Applied Psychology*, Vol 50 (4),443-449.
- Lexshimi, R., Tahir. S., Santhna, L.P., Nizam, M. D., (2007). Prevalence of Stress and Coping Mechanism among Staff Nurses in the Intensive Care Unit., 2 (2): 146-153.
- Luthan Fred, 2006. *Prilaku Organisasi*. Yogyakarta : Andi.
- Mahwidhi. 2010. Hubungan antara stres kerja dengan gangguan kesehatan perawat di IRD RSVP DR. Soeradji Tirtonegoro Klaten.
- Matthews, G., Campbell, S. E., Falconer, S., Joyner, L. A., Huggins,J., Gilliland, K., et al. (2002). Fundamental dimensions ofsubjective state in performance settings: Task engagement,distress, and worry.*Emotion*, 2, 315–340.
- Mulyati, Syari. Pengaruh Konflik Peran dan Stres Kerja Terhadap Komitmen Organisasi :Studi Pada Akuntan Publik di Jakarta. Fakultas Ekonomi Universitas, PP : 1-13.
- Munandar, AS. 2001. *Psikologi industri dan organisasi*. Edisi 1. Jakarta : UI Press.
- Noviansyah., Zunaidah. 2011. Pengaruh Stres Kerja dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan PT. Perkebunan Minanga Organ Baturaja.*Jurnal Manajemen dan Bisnis Sriwijaya*, Vol.9, PP 45-58.

- O' Neill, J.W. & Davis, K., 2011, 'Work stress and well-being in the hotel industry', *International journal of hospitality management*, 30, 2, pp. 385-390.
- Olorunsola, E.O., 2012, 'Job Performance And Gender Factors Of Administrative Staff In South West Nigeria Universities', *Journal of International Education Research*, 8, 1, pp. 49-54.
- Puzideastuti, K. 2004. Kemampuan mengelola konflik interpersonal ditempat kerja ditinjau dari kecenderungan ekstrasversi pada karyawan. *Skripsi*. (tidak diterbitkan). Semarang. Fakultas Psikologi Universitas Katolik Soegijapranata.
- Restiaty. 2006. Hubungan tentang beban kerja dengan kelelahan terjadi RS Surabaya. *Skripsi*.
- Rivai, Veithzal. 2008. *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan, dari Teori ke Praktik*, Jakarta: PT Rajagrafindo Persada.
- Robbins, Stephen. 2008. *Perilaku Organisasi*. Jakarta : Salemba Empat.
- Sliter, M.T., Pui, S.Y., Sliter, K.A., Lex, S.M. 2011. The differential effects of interpersonal conflict from customers and coworkers: Trait anger as a moderator. *Journal of Occupational Health Psychology*, 16, 4, pp. 424-440.
- Stafyla, Amalia., Georgia Kaltsidou dan Nikolas Spyridis. 2013. Gender Differences in work Stress, Related to Organizational Conflict and Organizational Constrains : An Empirical Research. *International Journal of Economic Science and Applied Research*, 6(1), PP : 91-101.
- Sugiyono. 2012. *Metode Penelitian Bisnis*. Bandung : Alfabeta.
- Trisni, L. 2000. Mengelola konflik interpersonal di tempat kerja. *Psikodimensia Kajian Ilmiah Psikologi*. Semarang. Fakultas Psikologi Universitas Katolik Soegijapranata.
- Wijono, Sutarto. 2006. Pengaruh Kepribadian Tipe A dan Peran Terhadap Stres Kerja Manajer Madya. Fakultas Psikologi Universitas Kristen Satya Wacana Salatiga, Vol.8, PP : 188-19.

## PENGARUH STRES KERJA, BEBAN KERJA TERHADAP KEPUASAN KERJA (STUDI PADA MEDICAL REPRESENTATIF DI KOTA KUDUS)

Dhini Rama Dhania  
Universitas Muria Kudus

### Abstract

*With the growth of world trade in products where competition is accompanied by increasingly stringent targets are so high from the company to its marketing, as well as the marketing of drug company called Medical Representative is charged with a high enough target. Therefore this study aims to determine Workload Influence on Job Stress, Job Stress and Effect on Medical Representative Job Satisfaction in Kudus. From the results of hypothesis test showed that the adjusted R2 of -, 025 indicates that the effect of workload on job stress at 2.5%. With a very small effect, may imply that no form of workload influence on work stress. while for the Effect of Work Stress on Job Satisfaction gained 0,033 Adjusted R2 results show an effect of work stress on job satisfaction by 3.3%, With very little effect, may imply that no form of the effect of job stress on job satisfaction.*

**Keywords:** Job Stress, Workload, Job Satisfaction

Kepala Badan Pengawasan Obat dan Makanan Indonesia H Sampurno, 2005 (dalam Republika) mengatakan, dalam tiga tahun mendatang ada masalah domestik yang menyangkut nasib distribusi obat nasional, terutama yang berskala kecil. Akibatnya, lebih dari ribuan pedagang besar farmasi harus memperebutkan pasar lokal yang tersisa, sekitar 20 % saja. Sedangkan 80 % sudah dikuasai distributor asing. Dengan

perkembangan dalam dunia perdagangan di mana persaingan produk semakin ketat disertai dengan target-target yang begitu tinggi dari perusahaan kepada para marketing. Dengan demikian para marketing ini sangat diperlukan agar setiap produk yang dihasilkan dapat dikenal dan tertanam dalam pikiran dan hati masyarakat baik melalui penjelasan door to door, dan face to face.

Dalam perusahaan farmasi para karyawan marketing ini biasa disebut dengan medical representative. Terkait dengan produk yang ditawarkan, sasaran pasarnya juga sangat spesifik, yakni kalangan dokter. Tugas seorang medical representative tidak jauh berbeda dengan sales, tugasnya antara lain mempresentasikan di depan dokter mengenai keunggulan dan kelebihan obat yang mereka tawarkan, menjelaskan kegunaan dari jenis obat baru, ia harus dapat menjelaskan secara rinci segala informasi yang berkaitan dengan produk yang diwakilinya.

Dengan demikian para medical representative dituntut oleh pihak perusahaan untuk selalu dapat menutup target yang telah ditetapkan perusahaan. Adanya target yang telah dibebankan pada para medical representative tersebut, maka munculah sebuah permasalahan dalam pemasaran produk obat khususnya di kota Kudus. Hal ini dikarenakan minimnya unit pelayanan kesehatan yang ada di kota Kudus, dan banyaknya cabang perusahaan farmasi yang

berdiri di kota Kudus, ini membuat para medical representative mengalami kesulitan dalam menutup target yang ditetapkan perusahaan karena kurangnya tempat untuk memasarkan produknya, dengan begitu para medical representatif saling berlomba-lomba satu sama lain untuk segera dapat menutup target.

Adanya ketergantungan perusahaan akan sumber daya manusia (karyawan) dapat dilihat dalam bentuk keaktifan karyawan dalam menetapkan rencana, sistem, proses dan tujuan yang ingin dicapai dalam suatu perusahaan (Hasibuan, 1994). Oleh karena itu sangat perlu adanya perhatian khusus dalam kesejahteraan karyawan dalam suatu organisasi. Kesejahteraan karyawan menjadi sangat penting pada masa sekarang ini, karena apabila kesejahteraan rendah akan muncul akibat-akibat seperti banyak demonstrasi dan aksi mogok kerja..

Kepuasan kerja yang dirasa oleh medical representatif tidak terlepas dari suatu keadaan yang mengikuti seorang individu, salah satunya yaitu stress. Sullivan & Bhagat (1992) menyebutkan bahwa banyak penelitian mengenai pengaruh stres kerja terhadap kepuasan kerja dalam suatu organisasi. Hasil penelitian Alberto (1995), Praptini (2000) menunjukkan bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja salah satunya adalah stres kerja.

Lebih lanjut penyebab stress dapat dibagi menjadi dua, yaitu internal dan eksternal, di mana salah satu penyebab stress yang berasal dari eksternal yaitu beban kerja yang dirasakan individu sebagaimana diungkapkan oleh Cooper (dalam Rice, 1999). Beban kerja itu sendiri misalnya target yang telah ditetapkan perusahaan merupakan suatu beban kerja yang harus ditanggung oleh para medical representative. Beban kerja yang dirasa cukup berat dapat berpengaruh pada kondisi fisik dan

psikis seseorang.

Menurut Menpan (1997), pengertian beban kerja adalah sekumpulan atau sejumlah kegiatan yang harus diselesaikan oleh suatu unit organisasi atau pemegang jabatan dalam jangka waktu tertentu. Hart and Staveland (dalam Wikipedia, 2008) mendefinisikan beban kerja sebagai berikut :

*"the perceived relationship between the amount of mental processing capability or resources and the amount required by the task".*

Dari beberapa pengertian mengenai Beban kerja dapat ditarik kesimpulan beban kerja adalah " sejumlah kegiatan yang membutuhkan proses mental atau kemampuan yang harus diselesaikan dalam jangka waktu tertentu, baik dalam bentuk fisik maupun psikis.

Stres merupakan suatu kondisi internal yang terjadi dengan ditandai gangguan fisik, lingkungan, dan situasi sosial yang berpotensi pada kondisi yang tidak baik. Pendapat tersebut diungkapkan oleh Morgan & King, (1986: 321) yang lebih jelasnya sebagai berikut:

*"...as an internal state which can be caused by physical demands on the body (disease conditions, exercise, extremes of temperature, and the like) or by environmental and social situations which are evaluated as potentially harmful, uncontrollable, or exceeding our resources for coping"*

Ada beberapa definisi yang dikemukakan oleh para ahli tentang kepuasan kerja diantaranya Wagner III & Hollenbeck (1995), mengutip ungkapan yang diberikan oleh Locke, yang menjelaskan kepuasan kerja adalah suatu perasaan menyenangkan yang datang dari persepsi seseorang mengenai pekerjaannya atau yang lebih penting yaitu nilai

kerja, untuk lebih jelasnya sebagai berikut :

*"a pleasurable feeling that results from the perception that one's job fulfills or allows for the fulfillment of one's important job values".*

### Kerangka Berpikir

Dalam suatu kesempatan Smith (1981) mengemukakan bahwa konsep stres kerja dapat ditinjau dari beberapa sudut yaitu: pertama, stres kerja merupakan hasil dari keadaan tempat kerja. Kedua, stres kerja merupakan hasil dari dua faktor organisasi yaitu keterlibatan dalam tugas dan dukungan organisasi. Ketiga, stres karena "work load" atau beban kerja. Keempat, akibat dari waktu kerja yang berlebihan. Dan kelima, faktor tanggung jawab kerja. Kahn dan Quin (dalam Ivancevich et al, 1982) menambahkan bahwa stres kerja merupakan faktor-faktor lingkungan kerja yang negatif, salah satunya yaitu beban kerja yang berlebihan dalam pekerjaan. Hal senada juga diungkapkan oleh Keenan dan Newton (1984) yang menyebutkan bahwa stress kerja merupakan perwujudan dari kekaburan peran dan beban kerja yang berlebihan.

Hasil penelitian Kuan (1994), Bat (1995), Aun (1998) dan Yahya (1998) membuktikan bahwa beban kerja yang berlebih berpengaruh pada stres kerja. Selanjutnya, penelitian Widjaja (2006) menemukan bahwa beban pekerjaan yang terlalu sulit untuk dikerjakan dan teknologi yang tidak menunjang untuk melaksanakan pekerjaan dengan baik sering menjadi sumber stres bagi karyawan.

Quick dan Quick (1984) mengkategorikan jenis stres menjadi dua, yaitu: Eustress, yaitu hasil dari respon terhadap stres yang bersifat sehat, positif, dan konstruktif (bersifat membangun), dan yang kedua Distress, yaitu hasil dari respon terhadap stres yang bersifat

tidak sehat, negatif, dan destruktif (bersifat merusak). Lebih lanjut Eustress dapat memunculkan suatu kondisi kepuasan dalam pekerjaannya. Sebagaimana diungkapkan oleh Nilvia (2002) bahwa Kepuasan kerja karyawan merupakan salah satu aspek penting yang perlu diperhatikan dalam usaha peningkatan kemampuan sumber daya manusia suatu organisasi, karena dengan kepuasan kerja yang dirasakan maka seorang karyawan mampu bekerja secara optimal.

Sullivan & Bhagat (1992) menyebutkan bahwa banyak penelitian mengenai pengaruh stres kerja terhadap kepuasan kerja dalam suatu organisasi. Hasil penelitian Lee (dalam Google.com, 2008) menunjukkan bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja salah satunya adalah stres kerja. Selanjutnya penelitian Alberto (1995), mengungkapkan bahwa stress kerja berpengaruh terhadap kepuasan kerja staf audit. Penelitian yang senada juga ditemukan oleh Praptini (2000) yang menunjukkan bahwa stress berpengaruh terhadap kepuasan kerja yang dirasakan oleh tenaga edukatif tetap Universitas Airlangga.

Namun hasil penelitian Lut (2008) menunjukkan bahwa pengaruh stres kerja terhadap kepuasan kerja karyawan pada PT SHARP Electronics Indonesia adalah stres kerja tidak memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan. Karena dengan stres, seseorang semakin terpacu untuk mengerahkan segala kemampuan dan sumberdaya-sumberdaya yang dimilikinya agar dapat memenuhi persyaratan dan kebutuhan kerja.

Berdasarkan kerangka berpikir diatas maka dapat dibuat suatu model sebagai kerangka pemikiran teoritis untuk menjawab masalah penelitian sebagai berikut:



Dari hasil penelitian terdahulu dari model penelitian di atas, dapat dibuat hipotesis penelitian sebagai berikut :

- Beban kerja berpengaruh secara signifikan terhadap stres kerja.
- Stres kerja berpengaruh secara signifikan terhadap kepuasan kerja.

### Metode Penelitian

Penelitian ini merupakan penelitian lapangan yang bersifat kuantitatif dengan pengumpulan data melalui skala. Dalam penelitian ini yang menjadi variabel bebas adalah beban kerja, variabel intervening adalah stres kerja, dan variabel terikatnya adalah kepuasan kerja medical representatif.

Pengumpulan data dilakukan dengan menggunakan tiga skala pengukuran yaitu :

- Skala beban kerja.

Dalam pengukuran beban kerja dengan menggunakan metode NASA TLX, (NASA-Task Load Index) faktornya antara lain: Kebutuhan Fisik (KF), Kebutuhan Mental (KM), Kebutuhan Waktu (KW), Performansi (PF), Usaha (U), dan Tingkat Stress (TS).

- Skala Stres Kerja

Untuk mengukur stres kerja adalah indikator yang digunakan oleh Patricia (2006). dimana indikatornya antara lain : Fisiologis, Kognitif, Subyektif, Perilaku, dan Keorganisasian.

- Skala Kepuasan Kerja

Indikator kepuasan kerja disusun berdasarkan teori dua faktor Herzberg, yaitu :

- Motivator Factor*. Antara lain : Achievement (keberhasilan menyelesaikan tugas, Recognition (penghargaan), Work it self (pekerjaan itu sendiri), Responbility (tanggung jawab), Possibility of growth (kemungkinan untuk mengembangkan diri), Advancement (kesempatan untuk maju),
- Hygiene factor*, antarlain : working condition (kondisi kerja), interpersonal relation (hubungan antar pribadi), company policy and administration (kebijaksanaan perusahaan), supervision technical (teknik pengawasan), Job security (perasaan aman dalam bekerja).

Populasi penelitian ini adalah Medical Representatif di kota Kudus. Cara pengambilan sample pada penelitian ini dilakukan secara Purposive Sampling. Pengambilan sample dilakukan langsung oleh peneliti di rumah sakit, apotik, dan tempat praktek dokter.

Dalam penelitian yang telah dikumpulkan kemudian dianalisis menggunakan tehnik analisis statistik multiple linier regression menggunakan program analisis statistik SPSS versi 11,5 for windows. tehnik analisis regresi linier untuk mengukur kekuatan hubungan antar 2 variabel atau lebih, juga menunjukkan arah hubungan antara variabel dependen dengan variabel independen. Analisis regresi linier dilakukan untuk mengetahui pengaruh satu variabel independen terhadap satu variabel dependen.

Sebelum melakukan uji hipotesis, data perlu diuji agar memenuhi kriteria Best Linear Unbiased Estimator (BLUE) sehingga dapat menghasilkan parameter penduga yang sah (Supramono & Haryanto, 2005) yaitu dengan menguji multikoleniaritas, heterokedastisitas, dan normalitas.

**Hasil Penelitian**

Pengumpulan data dilakukan dengan menyebar 60 kuesioner. Kuesioner yang telah diisi dan dikembalikan sebanyak 50 kuesioner, sedangkan yang digunakan dalam melakukan analisis data hanya 42 kuesioner karena 8 kuesioner lainnya rusak (tidak diisi secara lengkap). Berikut karakteristik responden yang ditemui dilapangan :

**Tabel 1**  
**Responden berdasarkan Jenis Kelamin**

Jenis Kelamin	Frekuensi	Prosentase
Pria	24	57 %
Wanita	18	43 %
Jumlah	42	100 %

**Tabel 2**  
**Responden berdasarkan Usia**

Usia	Frekuensi	Prosentase
< 30 tahun	16	38 %
30 - 45 tahun	26	62 %
Jumlah	42	100 %

**Tabel 3**  
**Responden berdasarkan Lama Bekerja sebagai Medical Representatif**

Usia	Frekuensi	Prosentase
1 – 5 tahun	12	29 %
5 – 10 tahun	24	57 %
> 10 tahun	6	14 %
Jumlah	42	100 %

Sesuai dengan prosedur penelitian, langkah selanjutnya adalah menguji validitas & reabilitas masing-masing skala. berikut hasil uji validitas dan reabilitas masing-masing skala.

**Tabel 4**  
**Hasil Uji Reliabilitas dan Validitas Masing-Masing Skala**

Skala	Koef. Reliabilitas	Validitas	Item gugur
Skala Beban Kerja	0,7516	0,3521 – 0,6231	3
Skala Stres Kerja	0,9034	0,3342 – 0,7561	19
Skala Kepuasan Kerja	0,9659	0,2954 – 0,9013	2

Untuk melihat bahwa suatu data terdistribusi secara normal atau tidak. Model regresi yang baik adalah datanya terdistribusi secara normal atau mendekati normal (Bida, 2006). Dalam penelitian ini, digunakan diagram normal P plot untuk mengetahui distribusi data. Dari dua (2) grafik normal Pplot cenderung menyebar disekitar garis diagonal dan mengikuti arah garis diagonal atau garis histogram. Hal ini berarti data yang digunakan dalam penelitian ini mengalami gejala normalitas.

Uji multikolinearitas dilakukan untuk mengetahui ada tidaknya korelasi yang sempurna. Indikator tidak terjadinya multikolinearitas adalah variance inflation factor /VIP disekitar angka 1, angka tolerance mendekati 1, dan koefisien korelasi antar variable independent harus lemah (dibawah 0,5). Hasil uji multikolinearitas menunjukkan bahwa nilai VIF dari kedua variabel sekitar angka 1, nilai tolerance mendekati 1, dan koefisien korelasi dibawah 0.5, maka dapat disimpulkan bahwa tidak terdapat masalah multikolinearitas pada model regresi ini.

Seperti yang telah dikemukakan sebelumnya, gejala heteroskedastisitas terjadi sebagai akibat dari variasi residual yang tidak sama untuk semua pengamatan, untuk mendeteksinya digunakan grafik Scatterplot. Dari hasil grafik dilihat titik-titik menyebar secara acak diatas dibawah angka nol pada sumbu Y. Hal ini



menunjukkan bahwa tidak ada masalah heteroskedastisitas yang mengindikasikan varians konstan yang menghasilkan model estimator yang tidak bias. Maka dapat dikatakan model regresi memenuhi syarat untuk memprediksi stres.

Dari hasil pengujian hipotesis dengan menggunakan teknik analisis regresi diperoleh hasil uji hipotesis menunjukkan nilai Adjusted R<sup>2</sup> sebesar -,025 ini menunjukkan bahwa pengaruh beban kerja terhadap stres kerja sebesar 2,5 %. Dengan pengaruh yang sangat kecil tersebut, dapat diartikan bahwa tidak ada bentuk pengaruh beban kerja terhadap stres kerja, yang berarti semakin tinggi beban kerja, stres kerja yang dirasakan dapat tinggi ataupun rendah. Begitupun juga sebaliknya semakin kecil beban kerja yang ditanggung, stres kerja yang dirasakan dapat tinggi ataupun rendah. Selain itu diketahui hasil nilai F hitung sebesar 0.000 dengan tingkat signifikansi 0.993, dan nilai t hitung - 0.009 dengan signifikansi 0.993. Hal ini menunjukkan bahwa beban kerja tidak berpengaruh secara signifikan terhadap stress kerja. Hasil penelitian berarti menolak hipotesis 1 penelitian, yaitu beban kerja berpengaruh secara signifikan terhadap stress kerja.

Dari hasil pengujian hipotesis dengan menggunakan teknik analisis regresi diperoleh: Hasil uji hipotesis menunjukkan nilai Adjusted R<sup>2</sup> sebesar 0,033 ini menunjukkan stres kerja berpengaruh terhadap kepuasan kerja sebesar 3,3 %, Dengan pengaruh yang juga sangat kecil, dapat diartikan bahwa tidak ada bentuk pengaruh stres kerja terhadap kepuasan kerja, yang berarti semakin tinggi stres kerja, kepuasan kerja yang dirasakan dapat tinggi ataupun rendah. Begitupun juga sebaliknya semakin kecil stres kerja, kepuasan kerja yang dirasakan dapat tinggi ataupun rendah.

Hasil tersebut lebih diperjelas dengan nilai F hitung sebesar 2,391 dengan signifikansi 0,130. Dan dari perhitungan uji t diperoleh nilai sebesar 1.546 dengan signifikansi sebesar 0.130. Hal ini menunjukkan bahwa pengaruh stres kerja terhadap kepuasan kerja tidak signifikan. Hasil penelitian ini berarti menolak Hipotesis 2 yaitu : stres kerja berpengaruh secara signifikan terhadap kepuasan kerja.

### Diskusi

Hasil penelitian ini bertentangan dengan hasil-hasil penelitian sebelumnya yang menyatakan bahwa beban kerja mempengaruhi stres yang dirasakan seorang karyawan. Hasil penelitian tersebut antara lain : Kuan (1994), Bat (1995), Aun (1998) dan Yahya (1998) membuktikan bahwa beban kerja yang berlebih berpengaruh pada stres kerja. Selanjutnya, penelitian Widjaja (2006) menemukan bahwa beban pekerjaan yang terlalu sulit untuk dikerjakan dan teknologi yang tidak menunjang untuk melaksanakan pekerjaan dengan baik sering menjadi sumber stres bagi karyawan.

Namun pada kenyataannya beban tidak selalu menjadi sumber penyebab stress yang dirasakan medical representatif, terdapat faktor-faktor lain yang dapat mempengaruhi stres kerja medical representatif . dimana faktor yang mempengaruhi stres kerja itu sendiri sangat banyak sekali dan juga tergantung dari persepsi individu dalam menghadapi suatu masalah. Terkadang ada individu yang saat menghadapi beban kerja yang berat menjadi merasa tertantang untuk dapat menyelesaikannya sehingga akan lebih rajin dan giat dalam mencapai target yang telah dibebankan. Sehingga individu yang demikian tidak merasakan stres dalam pekerjaannya tetapi merasa lebih bersemangat untuk bekerja memenuhi target.



Hal itu sejalan dengan yang diungkapkan Selye (dlm Brief et al, 1981) bahwa stres kerja adalah konsep yang terus bertambah. Ini terjadi akibat adanya permintaan yang bertambah, maka semakin bertambah pula munculnya potensi kerja yang disebabkan oleh banyak hal.

Stres kerja itu bisa diakibatkan karena pengaruh gaji atau salary yang diterima karyawan, seperti yang dikemukakan oleh Cooper & Payne (dml Robins, 2001). apalagi pada saat sekarang ini perekonomian menjadi sangat sulit sehingga seseorang banyak yang mengalami stres karena kesulitan untuk mencukupi kebutuhan hidup. Hasil uji hipotesis menunjukkan nilai Adjusted R<sup>2</sup> sebesar -,025 ini menunjukkan bahwa pengaruh beban kerja terhadap stres kerja sebesar 2,5 %. Dengan pengaruh yang sangat kecil tersebut, dapat diartikan bahwa tidak ada bentuk pengaruh beban kerja terhadap stres kerja, yang berarti semakin tinggi beban kerja, stres kerja yang dirasakan dapat tinggi ataupun rendah. Begitupun juga sebaliknya semakin kecil beban kerja yang ditanggung, stres kerja yang dirasakan dapat tinggi ataupun rendah

Begitu juga dengan hasil penelitian stres kerja tidak berpengaruh secara signifikan terhadap kepuasan. Jadi stres kerja tidak secara otomatis mempengaruhi kepuasan kerja Medical representatif di kota Kudus. Artinya stres kerja bukan sebagai prediktor terhadap munculnya variabel kepuasan kerja. Hasil uji hipotesis menunjukkan nilai Adjusted R<sup>2</sup> sebesar 0,033 ini menunjukkan stres kerja berpengaruh terhadap kepuasan kerja sebesar 3,3 %, Dengan pengaruh yang juga sangat kecil, dapat diartikan bahwa tidak ada bentuk pengaruh stres kerja terhadap kepuasan kerja, yang berarti semakin tinggi stres kerja, kepuasan kerja yang dirasakan dapat tinggi ataupun rendah. Begitupun juga sebaliknya

semakin kecil stres kerja, kepuasan kerja yang dirasakan dapat tinggi ataupun rendah.

Hasil dari penelitian ini mendukung penelitian yang dilakukan oleh Lut (2008) yang menunjukkan bahwa pengaruh stres kerja terhadap kepuasan kerja karyawan pada PT SHARP Electronics Indonesia tidak memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan. Karena dengan stres, seseorang semakin terpacu untuk mengerahkan segala kemampuan dan sumberdaya-sumberdaya yang dimilikinya agar dapat memenuhi persyaratan dan kebutuhan kerja.

Sejalan dengan penelitian diatas, McGee, Goodson & Cashman (1984) mendapati bahwa beberapa faktor yang menyebabkan pegawai mengalami stres kerja tetapi masih merasa puas terhadap pekerjaannya. Hal ini diantaranya disebabkan oleh tugas yang mereka kerjakan penuh dengan tantangan dan menyenangkan hati mereka. Selain itu terjadi komunikasi yang efektif di antara para anggota dalam organisasi tersebut.

Selain dari penelitian Lut, beberapa pendapat juga menyatakan bahwa terdapat banyak faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja karyawan yaitu insentif dan gaji yang diterima (Parwanto & Wahyudin, 2008). Pendapat yang lain juga diungkapkan oleh Soewondo (1992) dimana faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja itu antara lain hubungan personal, tempat kerja, dan karir yang tidak jelas.

## Simpulan dan Saran

### Simpulan

Berdasarkan dari penelitian yang telah dilakukan didapatkan hasil bahwa stres kerja tidak secara signifikan mempengaruhi

kepuasan kerja yang dirasakan medical representatif di kota Kudus. Terdapat banyak hal yang dapat mempengaruhi kepuasan kerja seseorang. Berdasarkan hasil wawancara awal didapat bahwa salah satu alasan merasa nyaman dengan pekerjaan yang dijalani saat ini adalah meskipun berat tetapi mereka sangat mengharapkan mendapatkan insentif guna menambah untuk kebutuhan keluarga. Hal ini juga didukung oleh Cooper & Payne (dalam Robins, 2001) yang mempengaruhi kepuasan kerja seseorang salah satunya adalah salary yang diterima. Untuk itu diharapkan para medical representatif tidak hanya fokus terhadap gaji dan insentif sebagai pendorong untuk dapat merasakan kepuasan kerja. Banyak hal yang dapat menjadi pendorong untuk dapat merasakan kepuasan kerja, misalnya saja karena stres kerja yang tinggi membuat medical representatif menjadi terpacu untuk melakukan tugasnya sebaik mungkin sehingga mampu merasakan puas dengan pekerjaannya.

### Saran

Diharapkan para Medical representatif mampu mengatasi stres yang berkaitan dengan perasaan yang hanya dapat dirasakan oleh individu, yaitu perasaan gelisah dan ketakutan, agresif, lesu, merasa lelah, merasa sangat kecewa, kehilangan kesabaran. Karena bila stres dibiarkan berkepanjangan akan berpengaruh pada kondisi fisiologis, dan kognitif yang pada akhirnya akan merugikan diri individu.

Rekomendasi penerapan bagi perusahaan, lebih menjamin kesejahteraan dari medical representatif, lebih jeli dan peka mengenai hal-hal yang dapat menjadi kepuasan bagi karyawannya. Rekomendasi penerapan bagi penelitian lanjutan, beberapa keterbatasan dari penelitian ini dan

rekomendasi bagi penelitian selanjutnya adalah penelitian ini difokuskan hanya pada satu kota. Pada kenyataannya medical representatif bukan hanya ada di kota Kudus saja. Oleh karena itu hasil penelitian ini masih sulit digeneralisasikan kedalam medical representatif di kota lain, dan penelitian selanjutnya bisa dilakukan di kota-kota yang lain.

Penelitian mengenai kepuasan kerja tidak bersifat statis, ketidakpuasan yang saat ini terjadi dimasa yang akan datang bisa saja mengalami perubahan oleh karena itu masih sangat terbuka untuk dilakukannya pelatihan yang sama sehingga dapat diketahui tingkat improvement kepuasan. Berdasarkan hasil penelitian terdapat variabel-variabel lain yang mempengaruhi variabel dependen yang belum terdeteksi, misalnya: variabel lain yang mempengaruhi stres dan kepuasan medical representatif yaitu iklim organisasi dan insentif. Penelitian selanjutnya dapat menggunakan kedua variabel ini untuk mengetahui pengaruhnya terhadap stres dan kepuasan.

### Daftar Pustaka

- Alberto., (1995). *A comparison of organizational structure, job stress, and satisfaction in audit and Management*. All Businnes
- Arifin Haji Zainal. (1977). *Pengkhususan dan Kepuasan kerja*. Dewan Masyarakat, Julai: 40-41
- Cooper, C. L., Dewe, P. J., & O'Driscoll, M. P. (1991). *Organizational Stress: A Review and Critique of Theory, Research, and Applications*. California: Sage Publications, Inc.
- Ivancevich, J. M. dan Mattson, M.T., dan

- Preston,. (1982). *Occupational Stress, Type A a behavior, and Psychological Well Being*. Accademy of Management Journal. 25(2).373-391.
- Keenan, A., & Newton, T.J. (1984).*Fractration in Organizations: Relationship to role stress Chinate, and Psychological Strain*. Journal of Occupational Psychologi. 57, 57-65.
- Lee., (2008) *The Effect of Job Characteristics and Personal Factors on Work Stress, Job Satisfaction and Turnover Intention*.  
www.google.com
- Matteson, M.T & Ivancevich, J.M. (1988). *Controlling work stress*. San Fransisc.
- Praptini., (2000). *Pengaruh stress kerja terhadap kepuasan kerja tenaga edukatif tetap Fakultas Ilmu Social Universitas Airlangga*. Surabaya. Airlangga University Library.
- Republika., (2003). *Medical Representative*
- Smith, M.J.(1981). *Occupational Stress: an Overview of Psychologi factors. Dalam Selvendy.G & Smith M.J. (ed), Pacing and Occupational Stress*. London: Taylor & Francis. Ltd.
- Sullivan, Rabi, Bhagat., (1992). *Organizational stress, Job satisfaction, and Job Performance*. www.google.com.
- Supramono & Haryanto., (2005). *Desain Proposal Penelitian Studi Pemasaran*. Yogyakarta.Andi Offset
- Wagner, III, J.A. & Hollenbeck, J.R. 1995.*Management of Organizational Behavior*. New Jersey: Prentice-Hall Inc.
- Wijono, S., (2001). *Pengaruh interaksi motivasi kerja dan kepribadian terhadap prestasi kerja supervisor disebuah pabrik tekstil di Salatiga*. Jurnal Ekonomi dan Bisnis Dian Ekonomi. Vol.VII No.2. September hal 248-278.
- Wijono, S. (2007). *Kepuasan dan Stres Kerja*. Salatiga: Widya Sari Press
- W i k i p e d i a . ( 2 0 0 ) .  
<http://en.wikipedia.org/wiki/Workload>

# **HUBUNGAN KOMUNIKASI INTERPERSONAL DENGAN KEPUASAN KERJA PEGAWAI DINAS PENDIDIKAN PEMUDA DAN OLAHRAGA KOTA BUKITTINGGI**

**Novia Gusliza**

*Jurusan/Program Studi Administrasi Pendidikan FIP UNP*

## ***Abstract***

This research aim to know satisfaction of, communications of interpersonal communications and of interpersonal with satisfaction of officer On duty Education of Young man and Athletics Town of Bukittinggi. This Research have the character of, research population amount to 100 people. this Research Sampel amount to 50 people with technique of Stratified Random Sampling. This Instrument Research enquette model scale of Likert. Result of data analysis indicate that 1) communications of interpersonal office On duty Education of Young man and Athletics Town of Bukittinggi reside in good category (73,08) 2) satisfaction of officer On Duty Education Of Young Man And Athletics Town of Bukittinggi reside in good category (70,08), and 3) there are meaning communications of interpersonal with satisfaction of officer On Duty Education Of Young Man And Athletics Town of Bukittinggi with t equal to 20,54 trust level 99%.

**Keywords:** Interpersonal Communication, Job Satisfaction

## **Pendahuluan**

Organisasi merupakan sebuah sistem yang mengkoordinasi aktivitas untuk mencapai tujuan bersama atau tujuan umum, organisasi terbentuk apabila suatu usaha memerlukan usaha lebih dari satu orang untuk menyelesaikannya. Orang-orang yang bekerja dalam organisasi ini lebih dikenal dengan sebutan karyawan atau pegawai.

Pegawai adalah makhluk sosial yang mempunyai pikiran, perasaan dan keinginan yang dapat mempengaruhi sikap mereka terhadap pekerjaannya. Sikap ini akan menentukan prestasi kerja, dedikasi dan kecintaan terhadap pekerjaannya. Sikap itu dapat berupa positif dan negatif, sikap positif harus dibina dan sikap negatif harus dihindarkan.

Sikap positif ini disebut juga dengan kepuasan kerja (*Job Statisfaction*). Kepuasan kerja merupakan cerminan perasaan senang atau perasaan positif seseorang terhadap pekerjaannya yang tampak pada sikap dan perbuatan dalam bekerja seperti perasaan menyenangkan pekerjaan dan lingkungan kerja.

Setiap pegawai dalam suatu organisasi ataupun seorang pekerja akan selalu berusaha untuk mendapatkan kepuasan dalam pekerjaannya. Kepuasan dalam pekerjaan ini kadang kala mengalahkan faktor lainnya. Berdasarkan hal tersebut maka setiap organisasi juga akan berusaha agar setiap pegawainya bisa mendapatkan kepuasan dalam bekerja.

Kepuasan menjadi hal penting karena dapat mempengaruhi produktivitas pegawai sebab pegawai yang memiliki kepuasan kerja yang tinggi akan memandang pekerjaannya sebagai hal yang menyenangkan, sedangkan pegawai yang memiliki kepuasan kerja rendah, ia akan melihat pekerjaannya sebagai suatu hal yang menjemukan dan membosankan, sehingga pegawai tersebut bekerja dengan terpaksa. Pegawai yang bekerja dalam keadaan terpaksa akan memiliki hasil kerja (*performance*) yang buruk dibanding pegawai yang bekerja dengan semangat yang tinggi (Lawler dalam Taruna 2006).

Banyak faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja salah satu faktor yang diduga mempengaruhi adalah komunikasi interpersonal. Dengan komunikasi interpersonal yang baik akan dapat meningkatkan kepuasan kerja. Sehubungan dengan itu Muhammad (2000:79) menyatakan ada dua kemungkinan yang menyebabkan ketidakpuasan kerja seseorang, yang *pertama* karena seseorang tersebut tidak mendapatkan informasi yang dibutuhkannya mengenai pekerjaannya dan yang *kedua* karena hubungan dengan rekan kerja yang kurang baik dengan kata lain komunikasi.

Dari hasil pengamatan penulis diperoleh informasi masih kurangnya kepuasan kerja pegawai Dinas Pendidikan Pemuda dan Olahraga Kota Bukittinggi dilihat dari beberapa fenomena-fenomena sebagai berikut:

- Pegawai sering mengeluh karena tugas yang diberikan pimpinan di luar tugasnya sendiri sehingga menimbulkan rasa kurang senang pegawai dalam melaksanakan tugas tersebut.
- Adanya sebagian pegawai yang merasa terpaksa dalam melaksanakan tugas tambahan di kantor karena tugas tersebut di luar tugas yang biasa dikerjakan.
- Adanya sebagian pegawai yang kurang bergairah dalam melaksanakan tugas yang diberikan oleh pimpinan. Hal ini terlihat dari beberapa pegawai yang santai sehingga pekerjaannya menjadi menumpuk.
- Adanya beberapa pegawai yang kurang bersemangat dalam menyelesaikan tugas yang diberikan oleh pimpinan. Terlihat dari cara penyelesaian tugas yang cenderung lambat oleh pegawai
- Adanya sebagian pegawai yang merasa tugas yang diberikan merupakan rutinitas yang membosankan.

Banyak faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja, salah satu faktor yang mempengaruhi adalah komunikasi interpersonal, dengan komunikasi interpersonal yang baik akan dapat meningkatkan kepuasan kerja. Pentingnya komunikasi untuk mengatasi rasa ketidakpuasan kerja dapat dilakukan dengan memberikan informasi yang cukup kepada karyawan sehingga mereka dapat

melakukan pekerjaan dengan baik dan merasa puas dengan hasil yang dilakukannya (Muhammad 2000:79).

Berdasarkan hasil pengamatan penulis, ditemukan bahwa komunikasi interpersonal yang terjadi antara pegawai dan pegawai, pegawai dengan pimpinan kurang efektif, hal ini terlihat dari fenomena berikut:

- Pegawai dan pimpinan kurang terbuka dalam masalah kedinasan.
- Kurang terjalannya keakraban sesama pegawai dan antara pegawai dengan pimpinan.
- Adanya ketidakpercayaan terhadap pendapat rekan kerja lain.
- Adanya pegawai yang kurang menghargai pendapat pegawai lain.
- Adanya pegawai yang kurang serius mendengarkan teman apabila teman berbicara dengannya.
- Adanya pegawai yang tidak saling tegur sapa satu sama lain sehingga hubungan diantara mereka kurang akrab.

Berdasarkan fenomena di atas, jelas bahwa sedikit banyaknya komunikasi berpengaruh terhadap pelaksanaan tugas pegawai. Maka dari itu penulis tertarik untuk melakukan penelitian tentang “Hubungan Komunikasi Interpersonal dengan Kepuasan Kerja Pegawai Dinas Pendidikan Pemuda dan Olahraga Kota Bukittinggi”.

## Metodologi

Jenis penelitian ini adalah korelasional. Menurut Sukardi (2008:166) “penelitian korelasi adalah suatu penelitian yang melibatkan tindakan pengumpulan data guna menentukan, apakah ada hubungan dan tingkat hubungan antara dua variabel atau lebih”.

Pengambilan sampel dalam penelitian ini dilakukan secara *Stratified Random Sampling*. Besarnya sampel penelitian adalah 50 orang. Jenis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data primer yang sumber datanya adalah pegawai Dinas Pendidikan Pemuda dan Olahraga Kota Bukittinggi. Instrument yang digunakan dalam penelitian ini adalah angket skala *Likert*. Data dianalisis dengan menggunakan rumus korelasi *Product Moment*.

## Hasil

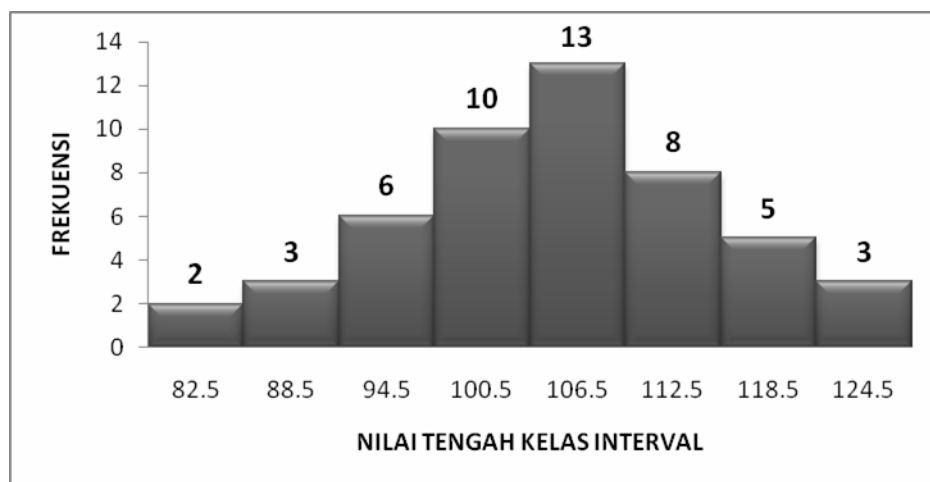
### ***Deskripsi Data Deskripsi Data Komunikasi Interpersonal***

Skor yang diperoleh dari responden untuk variabel C dengan skor terendah 80 dan skor tertinggi 122, sedangkan skor terendah idealnya 30 dan skor maksimal idealnya 150. Dari hasil pengolahan data diperoleh Mean = 105,06 Median = 105,36 Modus = 105,96, dan SD = 10,23 (secara lengkap pengolahan

data tersebut dapat dilihat pada lampiran). Adapun distribusi frekuensi skor kepuasan kerja dapat dilihat pada Tabel 4 dan Gambar 2.

Tabel 4. Distribusi Frekuensi Kepuasan Kerja Pegawai Dinas Pendidikan Pemuda dan Olahraga Kota Bukittinggi

Kelas Interval	Frekuensi Absolut	Frekuensi Relatif
122-127	3	6%
116-121	5	10%
110-115	8	16%
<b>104-109</b>	<b>13</b>	<b>26%</b>
98-103	10	20%
92-97	6	12%
86-91	3	6%
80-85	2	4%
	50	100%



Gambar 2. Histogram Distribusi Frekuensi Kepuasan Kerja Pegawai Dinas Pendidikan Pemuda dan Olahraga Kota Bukittinggi

Dilihat dari masing-masing indikator, maka rata-rata dari masing-masing indikator dapat tergambarkan pada Tabel 2 dibawah ini:

Tabel 2. Rata-rata Indikator Kepuasan Kerja

Variabel	Indikator	Rata-rata
Kepuasan kerja	Kegairahan kerja	3,68
	Perasaan senang	3,56
	Perasaan lega	3,48
	Tidak mengeluh	3,49
	Komitmen dalam tugas	3,42

Dilihat dari Tabel 2 di atas, indikator komitmen dalam tugas memiliki rata-rata paling rendah dengan rata-rata 3,42 sedangkan kegairahan kerja dalam bekerja memiliki rata-rata paling tinggi yaitu 3,68.

Berdasarkan pengolahan data kepuasan kerja di atas, dengan cara membandingkan skor rata-rata (mean) dengan skor maksimal dikali 100% maka dapat diketahui penilaian secara kualitatif mengenai kepuasan kerja berada pada kategori baik dengan perolehan 70,04% dari skor ideal. Dari penilaian ini menunjukkan bahwa kepuasan kerja pegawai pada Dinas Pendidikan Pemuda dan Olahraga Kota Bukittinggi **cukup baik**.

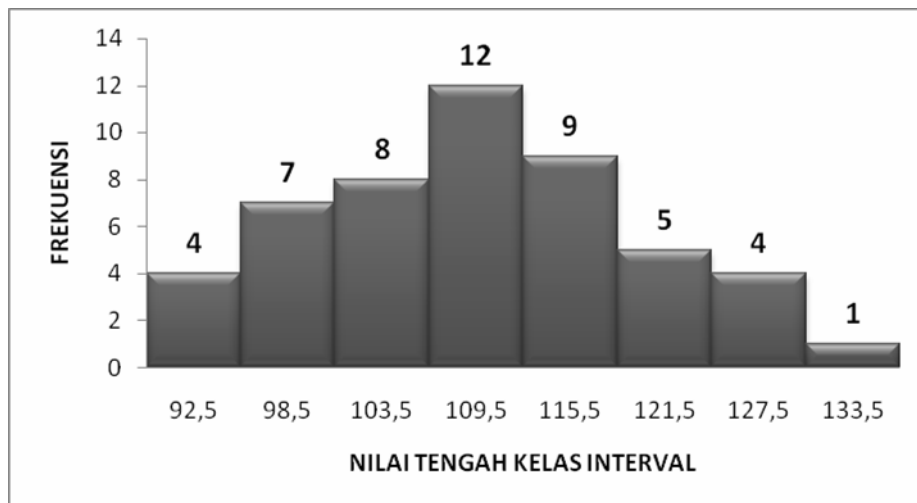
### ***Deskripsi Data Komunikasi Interpersonal***

Skor yang diperoleh dari responden untuk variabel komunikasi interpersonal dengan skor terendah 95 dan skor tertinggi 131, sedangkan skor maksimal idealnya adalah 150 dan skor terendah 30. Dari hasil pengolahan data diperoleh Mean = 109,62 Median = 103,5, Modus = 91,26 dan SD = 10,5 (secara lengkap pengolahan data tersebut dapat dilihat pada lampiran). Adapun distribusi skor komunikasi interpersonal dapat dilihat pada Tabel 6 dan histogram pada Gambar 3.

Tabel 6. Distribusi Frekuensi Komunikasi Interpersonal Pegawai Dinas Pendidikan Pemuda dan Olahraga Kota Bukittinggi

Kelas interval	Frekuensi Absolut	Frekuensi Relatif
131 – 136	1	2 %
125 – 130	4	8 %
119 – 124	5	10 %
113 – 118	9	18 %
<b>107 – 112</b>	<b>12</b>	<b>24 %</b>
101 – 106	8	16 %
96 – 100	7	14 %
90 – 95	4	8 %
	50	100 %





Gambar 3. Histogram Distribusi Frekuensi Komunikasi Interpersonal Pegawai Dinas Pendidikan Pemuda dan Olahraga Kota Bukittinggi

Dilihat dari masing-masing indikator, maka rata-rata dari masing-masing indikator dapat tergambar pada Tabel 7 dibawah ini:

Tabel 7. Rata-rata Indikator Komunikasi Interpersonal

Variabel	Indikator	Rata-rata
Komunikasi Interpersonal	Keterbukaan	3,51
	Empati	3,71
	Dukungan	1,81
	Bersikap positif	3,81
	Kesamaan	3,7

Dilihat dari Tabel 7 di atas, indikator yang mempunyai rata-rata terendah adalah indikator dukungan dengan rata-rata 1,81, sedangkan indikator yang mempunyai rata-rata tertinggi adalah bersikap positif dengan rata-rata 3,81. Berdasarkan pengolahan data variabel komunikasi interpersonal di atas, dengan cara membandingkan skor rata-rata (Mean) dengan skor maksimal dikali 100%, maka dapat diketahui penilaian secara kualitatif mengenai kepuasan kerja berada pada kategori 73,08% dari skor ideal. Dari penelitian ini menunjukkan bahwa komunikasi interpersonal Dinas Pendidikan Pemuda dan Olahraga Kota Bukittinggi **cukup baik**.

## Pembahasan

Sebagaimana telah dijelaskan dalam kajian teori bahwa komunikasi interpersonal dipengaruhi oleh banyak faktor, salah satu diantaranya adalah kepuasan kerja. Hasil pengolahan data pada penelitian ini menemukan bahwa Komunikasi Interpersonal yang ada di Dinas Pendidikan Pemuda dan Olahraga Kota Bukittinggi mempunyai hubungan yang berarti dengan kepuasan kerja pada taraf signifikan 99%, dengan koefisien korelasi 0,846 dan keberartian korelasi

20,54 dengan menggunakan uji t. Untuk lebih jelasnya berikut ini akan diuraikan pembahasan masing-masing variabel:

### ***Kepuasan Kerja***

Kepuasan kerja merupakan hal yang bersifat individual, karena setiap individu akan memiliki tingkat kepuasan yang berbeda-beda sesuai dengan sistem nilai yang berlaku pada setiap diri individu tersebut. Locke yang dikutip Ashar (2001:354) ” menyatakan bahwa kepuasan kerja atau ketidak puasan terhadap beberapa aspek dari pekerjaan mencerminkan penimbangan dua nilai yaitu pertentangan yang dipersepsikan antara apa yang diinginkan seseorang individu dengan apa yang ia terima, dan pentingnya apa yang diinginkan individu. Seorang individu akan merasa puas atau tidak puas merupakan sesuatu yang pribadi, tergantung bagaimana ia mempersepsikan adanya kesesuaian atau pertentangan antara keinginan-keinginannya dan hasil keluarannya. Vecchio dalam Wibowo (2008:299) menyatakan “kepuasan kerja sebagai pemikiran, perasaan dan kecenderungan tindakan seseorang, yang merupakan sikap seseorang terhadap pekerjaan. Usman (2008: 464) menyatakan “kepuasan kerja adalah sikap seseorang terhadap pekerjaannya yang mencerminkan pengalaman yang menyenangkan dan tidak menyenangkan dalam pekerjaannya serta harapan-harapannya terhadap pengalaman masa depan.

Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan kepada Pegawai Dinas Pendidikan Pemuda dan Olahraga Kota Bukittinggi menunjukkan bahwa motivasi kerja pegawai berada pada kategori cukup baik, kategori ini didapat dengan cara membandingkan skor rata-rata (mean) dengan skor ideal dikali 100%. Hal ini berarti motivasi kerja pegawai dinas pendidikan pemuda dan olahraga kota bukittinggi cukup baik.

Ada 5 indikator kepuasan kerja yaitu kegairahan kerja, senang dalam bekerja, perasaan lega dalam bekerja, tidak mengeluh dalam bekerja dan komitmen dalam tugas. Dari ke 5 indikator tersebut diperoleh rata-rata 3,68 untuk indikator kegairahan kerja, 3,56 untuk indikator senang dalam bekerja, 3,48 untuk indikator perasaan lega dalam bekerja, 3,49 untuk indikator tidak mengeluh dalam bekerja dan 3,42 untuk indikator komitmen dalam tugas. Dari hasil di atas terlihat indikator kegairahan dalam bekerja yang mempunyai rata-rata tertinggi dan indikator komitmen dalam tugas mempunyai rata-rata terendah.

Kepuasan kerja pegawai Dinas Pendidikan Pemuda dan Olahraga Kota Bukittinggi berada pada kategori baik. Terlihat dari indikator dimana pegawai sudah bekerja dengan bertanggung jawab dan bergairah, namun terlihat rendah pada indikator berkmitmen dalam kerja.

Pegawai yang merasakan kepuasan kerja akan selalu ingin bekerja untuk mendapatkan kepuasan kerja kembali, tentunya lebih giat dan bersemangat. As’ad (2000:13), mengatakan kepuasan kerja berhubungan dengan sikap karyawan terhadap pekerjaan itu sendiri, situasi kerja, kerjasama antara pimpinan dan antar karyawan.

Pegawai yang memiliki kegairahan kerja yang tinggi dalam melaksanakan tugasnya akan terlihat dari sikapnya yang antusias, bersungguh-sungguh dan bertanggung jawab terhadap pekerjaan yang diberikan kepadanya.

### ***Komunikasi interpersonal***

Komunikasi interpersonal adalah komunikasi antara dua orang atau lebih yang saling berhadapan atau tatap muka (*face to face*). Thoha (2000:190-191), mengatakan komunikasi interpersonal adalah proses penyampaian berita yang dilakukan oleh seseorang yang diterimanya berita tersebut oleh orang lain atau kelompok kecil dari orang-orang, dengan suatu akibat dan umpan balik yang segera. Muhammad (2002:159), mengatakan bahwa komunikasi interpersonal adalah proses pertukaran informasi antara seseorang dengan paling kurang seorang lainnya atau biasanya di antara dua yang dapat langsung diketahui balikkannya. Mulyana (2001) menyatakan “komunikasi interpersonal adalah komunikasi antara orang-orang secara tatap muka, yang memungkinkan setiap pesertanya menangkap reaksi orang lain secara langsung baik secara verbal maupun nonverbal”.

Berdasarkan hasil pengolahan data variabel komunikasi interpersonal di Dinas Pendidikan Pemuda dan Olahraga Kota Bukittinggi ternyata baik. Hal ini terlihat dari hasil rata-rata indikator komunikasi interpersonal yaitu keterbukaan mempunyai rata-rata 3,51, empati mempunyai rata-rata 3,71, dukungan mempunyai rata-rata 1,81, bersikap positif mempunyai rata-rata 3,81 dan kesamaan mempunyai rata-rata 3,7. Dari hasil rata-rata indikator terlihat bersikap positif mempunyai rata-rata tertinggi (3,81) dan dukungan mempunyai rata-rata paling rendah (1,81).

Dukungan adalah mengakui keunggulan dari orang lain dan jujur dan sportif. Menurut Rakhmat (2001:133), mengatakan supportif adalah sikap yang dapat mengurangi defensif akan gagal dalam berkomunikasi interpersonal karena mereka akan lebih banyak melindungi dari ancaman yang ditanggapinya dalam situasi komunikasi dibandingkan dengan memahami perasaan lawan bicara.

Walaupun dukungan mempunyai rata-rata skor paling rendah namun indikator komunikasi interpersonal juga perlu ditingkatkan seperti memberi kesempatan pengembangan karir bagi pegawai, menciptakan hubungan yang baik antara pegawai dan pimpinan dan menciptakan kerjasama yang baik oleh semua pegawai sehingga komunikasi interpersonal dapat tercipta.

### ***Hubungan komunikasi interpersonal dengan kepuasan kerja***

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis yang dilakukan pada pegawai Dinas Pendidikan Pemuda dan Olahraga Kota Bukittinggi menunjukkan bahwa terdapat hubungan yang berarti antara komunikasi interpersonal dengan kepuasan kerja yaitu dengan diperolehnya  $r_{hitung} = 0,846 > r_{tabel} = 0,361$  pada taraf kepercayaan 99%.

Dari hasil penelitian terlihat komunikasi interpersonal mempunyai hubungan dengan kepuasan kerja. Komunikasi interpersonal mempunyai rata-rata cukup baik dan kepuasan kerja juga mempunyai rata-rata cukup baik. Komunikasi interpersonal dan kepuasan kerja pegawai perlu ditingkatkan untuk lebih baik lagi.

Berdasarkan hasil penelitian dapat diketahui bahwa semakin baik komunikasi interpersonal akan makin tinggi pula kepuasan kerja. Buktinya tinggi rendahnya kepuasan kerja dipengaruhi oleh komunikasi interpersonal. Demikian hasil penelitian yang dapat dikemukakan mengenai hubungan komunikasi interpersonal dengan kepuasan kerja pegawai dinas pendidikan pada Dinas Pendidikan Pemuda dan Olahraga Kota Bukittinggi.

## **Kesimpulan dan Saran**

Berdasarkan hasil penelitian dan pengujian hipotesis tentang Hubungan komunikasi interpersonal dengan kepuasan kerja pegawai Dinas Pendidikan Pemuda dan Olahraga Kota Bukittinggi, dapat diambil beberapa kesimpulan sebagai berikut :

- Komunikasi Interpersonal Kantor Dinas Pendidikan Pemuda dan Olahraga Kota Bukittinggi berada pada kategori cukup baik. Hal ini dapat dilihat dari perbandingan skor rata-rata (mean) yang diperoleh dengan skor ideal dikali 100%. Mean yang diperoleh 109,62, skor ideal 150, standar Deviasi 10,5. Persentase ini (73,08%) berada pada kategori cukup baik.
- Kepuasan kerja pegawai Dinas Pendidikan Pemuda dan Olahraga Kota Bukittinggi berada pada kategori cukup baik, dengan mean rata-rata 105,06, skor maksimal idealnya 150 dan standar deviasi diperoleh 10,23. Hal ini berarti motivasi kerja pegawai Dinas Pendidikan Pemuda dan Olahraga Kota Bukittinggi cukup baik dengan skor (70,04).
- Terdapat hubungan yang berarti antara komunikasi interpersonal dengan kepuasan kerja pegawai Dinas Pendidikan Pemuda dan Olahraga Kota Bukittinggi. Besarnya koefisien korelasi yang diperoleh  $r = 0,846$  pada taraf kepercayaan 99%.

## **Saran**

Berdasarkan kesimpulan di atas dapat dikemukakan saran berikut ini :

- Para pegawai hendaknya dapat menciptakan komunikasi interpersonal yang baik lagi terutama dengan menjaga lingkungan fisik, selain itu pimpinan perlu memberi kesempatan pengembangan karir dan menjaga antara pimpinan dan pegawai senantiasa menjaga hubungan yang baik. Selain itu pegawai juga perlu menciptakan kerjasama yang baik dalam melaksanakan pekerjaan.
- Diharapkan para pegawai hendaknya meningkatkan kepuasan kerja yang baik dengan lebih bergairah dan berkomitmen dalam melaksanakan tugas.

- Karena terdapat hubungan yang positif antara komunikasi interpersonal dengan kepuasan kerja pegawai Dinas Pendidikan Pemuda dan Olahraga Kota Bukittinggi maka diharapkan pada kepala Dinas untuk dapat membina para pegawai untuk dapat menciptakan komunikasi yang positif agar para pegawai dapat termotivasi untuk bekerja lebih bersemangat lagi. Komunikasi yang baik dapat memberi kepuasan kerja bagi pegawai untuk bekerja lebih baik lagi.

## **DAFTAR PUSTAKA**

- Ashar. (2001). *Psikologi Industri dan Organisasi*. Jakarta: UI Press
- Muhammad, Arni. (2000). *Komunikasi Organisasi*. Jakarta: Bumi Aksara
- Mulyana. (2001). *Ilmu Komunikasi Suatu Pengantar*. Catatan ke tiga. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya
- Rakhmat, J. (2007). *Psikologi Komunikasi*. Edisi Revisi Catatan Ke Dua Puluh Empat. Bandung: PT. Remaja rosdakarya
- Sukardi. (2008). *Metodologi penelitian pendidikan*. Yogyakarta.
- Thoha, Miftah. (2000). *Prilaku Organisasi*. Jakarta: Remaja Grafindo
- Saebeni, Ahmad. 2008. *Metode Penelitian*. Bandung: CV. Pustaka Setia

## **EFEKTIVITAS KOMUNIKASI INTERPERSONAL ANTARA ATASAN DAN BAWAHAN KARYAWAN PT. BORNEO ENTERPRISINDO SAMARINDA**

**Ferry Afriyadi<sup>1</sup>**

### ***Abstrak***

*Komunikasi Interpersonal sangat dibutuhkan dalam kegiatan di dunia kerja, agar atasan maupun bawahan dapat lebih memahami kinerja setiap karyawan. Penelitian ini mendeskripsikan efektivitas komunikasi interpersonal untuk mencapai target yang telah ditentukan oleh perusahaan, yaitu PT. Borneo Enterprisindo Perwakilan Samarinda. Peneliti menggunakan empat sudut pandang, yaitu keterbukaan, empati, sikap mendukung dan kesetaraan. Sampel disesuaikan dengan tujuan penelitian Teknik pengumpulan data dengan Studi Kepustakaan, Studi dokumen, Pengamatan atau observasi, Wawancara. Dilanjutkan dengan analisis data model interaktif yaitu dimulai dengan penyederhanaan data, Penyajian Data, Penarikan kesimpulan. Penelitian ini dapat diketahui bahwa komunikasi interpersonal atasan dan bawahan yang dilihat dari empat sudut pandang, yang pertama keterbukaan antara pimpinan dengan karyawan masih kurang dan perlu adanya peningkatan dalam hal pendekatan secara mendalam yang dilakukan pimpinan. Yang kedua empati yang diberikan pimpinan terhadap bawahannya masih dirasakan kurang dikarenakan hanya sebagian saja karyawan yang merasa sudah cukup kepedulian pimpinan terhadap mereka. Yang ketiga sikap mendukung pimpinan sangat tidak efektif dimana pimpinan hanya memberikan desakan atas kerja karyawan mereka agar cepat terselesaikan. Yang keempat sikap kesetaraan, pimpinan masih bersikap membedakan karyawannya hal ini menimbulkan kecemburuan sosial yang terjadi antar karyawan.*

*Kata Kunci : Komunikasi interpersonal, Atasan dan Bawahan,*

### **Pendahuluan**

Tidak jarang permasalahan terjadi dikarenakan kesalah pahaman diantara dua individu yang awalnya hanya melakukan pembicaraan kecil namun sebab akibat si komunikator tidak memahami karakter dari si komunikan maka terjadilah perbedaan persepsi yang didapatkan sehingga menimbulkan masalah yang sebenarnya kecil. Keefektifan sebuah komunikasi interpersonal memiliki banyak aspek didalamnya. Misalkan pemahan akan suku, karakter individu, kesukaan atau ketidak sukaan seseorang terhadap sesuatu hal. Mungkin itu dianggap berlebihan

---

<sup>1</sup> Mahasiswa Program Studi Ilmu Komunikasi, Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik, Universitas Mulawarman. Email: fery\_takiya@yahoo.co.id

bagi orang yang akan melakukan pembicaraan spontan tapi pengetahuan tersebut akan lain manfaatnya jika dilakukan dilingkup yang lebih formal.

Menurut pengamatan penulis, sejauh ini masyarakat kita terutama masyarakat modern banyak melakukan aktivitas dan menghabiskan waktu di kantor mereka melakukan pekerjaannya dibandingkan di rumah. Hal itu tidak jarang membuat seseorang harus memiliki kenyamanan di kantor mereka agar tidak merasa bosan atau jenuh terhadap pekerjaan yang mereka lakukan.

Alasan penulis mengangkat judul skripsi yakni “Efektivitas Komunikasi Interpersonal Antara Atasan dan Bawahan PT. Borneo Enterprisindo” dikarenakan banyak pihak yang menganggap sepele akan pentingnya komunikasi interpersonal dan sangat menarik untuk dilakukan penelitian serta pengembangan tentang komunikasi interpersonal.

### **Rumusan Masalah**

Berdasarkan uraian di atas maka permasalahan yang dikemukakan oleh penulis adalah: ”Bagaimana Efektivitas Komunikasi Interpersonal antara atasan dan bawahan di PT. Borneo Enterprisindo Perwakilan Samarinda?”

### **Tujuan Penelitian**

Adapun tujuan penelitian ini adalah untuk mendeskripsikan atau menggambarkan efektivitas komunikasi interpersonal antara atasan dan bawahan untuk mencapai target yang telah ditentukan oleh perusahaan, dalam hal ini PT. Borneo Enterprisindo Samarinda. Melihat fenomena komunikasi interpersonal antara atasan dan bawah yang terjadi di perusahaan tersebut.

### **Kerangka Dasar Teori**

#### ***Efektivitas***

Menurut Mahmudi (2005:92), efektivitas merupakan hubungan antara *output* yang dihasilkan dengan tujuan, semakin besar kontribusi *output* terhadap pencapaian tujuan, maka semakin efektif organisasi didalam program atau kegiatan. Pemanfaatan sumber daya, sarana, dan prasarana dalam jumlah tertentu yang secara sadar ditetapkan sebelumnya untuk menghasilkan sejumlah barang atas jasa kegiatan yang dijalankan (Siagian, 2001:24).

Sedangkan menurut Kurniawan Agung (2005:109), adalah kemampuan melaksanakan tugas, fungsi (operasi kegiatan program atau misi) daripada suatu organisasi atau sejenisnya yang tidak adanya tekanan atau ketegangan diantara pelaksanaannya. Adapun Prasetyo Budi Saksono (1984:34) mengatakan efektivitas adalah seberapa besar tingkat kelekatan *output* yang dicapai dengan *output* yang diharapkan dari sejumlah input.

Efektivitas menurut pengertian di atas mengartikan bahwa indikator efektivitas dalam arti tercapainya sasaran atau tujuan yang telah ditentukan sebelumnya merupakan sebuah pengukuran dimana suatu target telah tercapai sesuai dengan apa yang telah direncanakan. Dari pengertian-pengertian diatas dapat disimpulkan

bahwa efektivitas adalah suatu ukuran yang menyatakan seberapa jauh target (kuantitas, kualitas, dan waktu) yang telah tercapai oleh manajemen, yang mana target tersebut sudah ditentukan terlebih dahulu.

### **Komunikasi**

Berbicara mengenai komunikasi, ada beberapa pengertian komunikasi menurut para ilmuwan diantaranya yaitu Komunikasi merupakan sebuah kata yang abstrak dan memiliki sejumlah arti. Kata komunikasi berasal dari bahasa latin yaitu “*communis*”, yang berarti “sama” atau “*communicare*” yang berarti “membuat sama” (Effendy, 2001:41).

Carl I. Hovland (dalam Effendy, 2009:10) menyatakan: “*Communication is the process to modify the behaviour of other individuals*” (Komunikasi adalah proses mengubah perilaku orang lain). Jadi dalam pengertiannya peneliti menyimpulkan komunikasi yang diartikan oleh Carl I. Hovland menganggap komunikasi sebagai alat untuk berhubungan dengan orang lain dan juga bertujuan mengubah perilaku orang yang menerima pesan tersebut melalui pesan-pesan yang disampaikan oleh pengirim pesan.

Jadi berdasarkan definisi-definisi di atas maka penulis mendefinisikan bahwa komunikasi adalah proses penyampaian informasi dari seseorang kepada orang lain dengan tujuan tertentu. Secara sederhana komunikasi dapat terjadi apabila ada kesamaan antara penyampaian pesan dan orang yang menerima pesan. Komunikasi bergantung pada kemampuan kita untuk mendapatkan dapat memahami satu dengan yang lainnya. Melalui komunikasi, sikap dan perasaan seseorang atau sekelompok orang dapat dipahami oleh pihak lain.

### **Komunikasi Interpersonal**

Komunikasi Interpersonal berlangsung antar dua individu, karenanya pemahaman komunikasi dan hubungan antar pribadi menempatkan pemahaman mengenai komunikasi dalam proses psikologis. Setiap individu dalam tindakan komunikasi memiliki pemahaman dan makna pribadi terhadap setiap hubungan dimana dia terlibat di dalamnya. Hal terpenting dari aspek psikologis dalam komunikasi adalah asumsi bahwa diri pribadi individu terletak dalam diri individu dan tidak mungkin diamati secara langsung. Artinya dalam komunikasi interpersonal pengamatan terhadap seseorang dilakukan melalui perilakunya dengan mendasarkan pada persepsi orang yang mengamati. Dengan demikian aspek psikologis mencakup pengamatan pada dua dimensi, yaitu internal dan eksternal. Namun kita mengetahui bahwa dimensi eksternal tidaklah selalu sama dengan dimensi internalnya.

Menurut Kathleen S. Verderber (dalam Budyatna & Ganiem, 2011:14) komunikasi interpersonal adalah proses melalui mana orang menciptakan dan mengelola hubungan mereka, melaksanakan tanggung jawab secara timbal balik dalam menciptakan makna. Unsur-unsur tambahan di dalam proses komunikasi antarpribadi adalah pesan dan isyarat perilaku verbal.



Untuk dapat memahami makna atau pengertian dari komunikasi interpersonal dengan mudah jika sebelumnya kita telah memahami makna atau pengertian dari komunikasi interpersonal. Seperti menganonimkan, komunikasi interpersonal dapat diartikan sebagai penggunaan bahasa atau pikiran yang terjadi di dalam diri komunikator sendiri. Jadi dapat diartikan bahwa komunikasi interpersonal adalah komunikasi yang membutuhkan pelaku atau personal lebih dari satu orang.

### ***Proses Komunikasi Interpersonal***

Setiap definisi komunikasi interpersonal diatas, menunjukan adanya suatu proses dalam komunikasi. Adapun proses komunikasi merupakan tahapan-tahapan penyampaian pesan dari pengirim pesan kepada penerima pesan. Berdasarkan definisi yang dikutip dari Philip Kotler dalam bukunya *Marketing Management* (dalam Effendy,2001:18), yang mengacu pada paradigma Harold Lasswell, terdapat unsur-unsur komunikasi dalam proses komunikasi, yaitu :

- a. *Sender* adalah komunikator yang menyampaikan pesan kepada seseorang atau sejumlah orang.
- b. *Encoding* disebut juga penyandian, yakni proses pengalihan pikiran kedalam bentuk lambang.
- c. *Message* adalah pesan yang merupakan seperangkat lambang bermakna yang disampaikan oleh komunikator.
- d. *Media* adalah saluran komunikasi tempat berlalunya pesan dari komunikator kepada komunikan.
- e. *Decoding* disebut juga penyandian, yaitu proses dimana komunikan menetapkan makna pada lambang yang disampaikan oleh komunikator kepadanya.
- f. *Receiver* adalah komunikan yang menerima pesan dari komunikator.
- g. *Response* adalah tanggapan, seperangkat reaksi pada komunikan setelah diterima pesan.
- h. *Feedback* adalah umpan balik, yakni tanggapan komunikan apabila pesan tersampaikan atau disamaikan kepada komunikator.
- i. *Noise* adalah gangguan yang tak terencana, terjadi dalam proses komunikasi sebagai akibat diterimanya pesan lain oleh komunikan yang berbeda dengan pesan yang disampaikan oleh komunikator kepadanya.

### ***Fungsi dan Tujuan Komunikasi Interpersonal***

Proses komunikasi interpersonal ditujukan untuk menciptakan komunikasi yang efektif. Komunikasi yang efektif artinya, bila terjadi pengertian, menimbulkan kesenangan, pengaruh pada sikap, hubungan yang semakin baik, dan perubahan perilaku. Komunikasi yang efektif juga bisa diartikan terjadi bila ada kesamaan antara kerangka berpikir dalam bidang pengalaman antara komunikator dengan komunikan.

Fungsi dari komunikasi interpersonal itu sendiri adalah sebagai berikut :

1. Untuk mendapatkan respon/umpan balik. Hal ini sebagai salah satu tanda efektivitas proses komunikasi.
2. Untuk melakukan antisipasi setelah mengevaluasi respon/umpan balik.
3. Melakukan kontrol perilaku terhadap lingkungan sosial yaitu dapat melakukan modifikasi perilaku seseorang dengan cara persuasi atau membujuk orang lain.

Komunikasi interpersonal mempunyai beberapa tujuan. Disini akan dipaparkan 4 tujuannya, antara lain (Devito, 1997:245) :

- a. Mengurangi Kesepian  
Kontak dengan sesama manusia akan mengurangi kesepian, adakalanya kita mengalami kesepian karena secara fisik kita sendirian. Di pihak lain, kita kesepian karena, meskipun mungkin bersama orang lain, kita mempunyai kebutuhan yang terpenuhi akan kontak dekat.
- b. Mendapatkan Rangsangan  
Manusia membutuhkan rangsangan untuk berkomunikasi, manusia akan mengalami kemunduran dan bisa mati apabila tidak adanya rangsangan antar manusia.
- c. Mendapatkan Pengetahuan Diri  
Sebagian besar melalui kontak dengan sesama manusia, kita belajar mengenai diri kita sendiri. Persepsi diri kita sangat dipengaruhi oleh apa yang kita yakini dan pikirkan orang tentang kita.
- d. Memaksimalkan Kesenangan, Meminimalkan Penderitaan  
Alasan paling umum untuk membina hubungan dan alasan yang dapat mencakup semua alasan lainnya, yaitu kita berusaha berhubungan dengan manusia lain untuk memaksimalkan kesenangan kita dan meminimalkan penderitaan.

### ***Efektivitas Komunikasi Interpersonal***

Komunikasi interpersonal yang efektif adalah penting bagi anggota organisasi yang diharapkan dapat membawa hasil pertukaran informasi dan saling pengertian (*mutual understanding*). Efektivitas komunikasi interpersonal dalam pandangan *humanistic* menurut Devito (1997:259) mengandung unsur-unsur sebagai berikut :

- a. Keterbukaan (*openness*)  
Kualitas keterbukaan mengacu pada sedikitnya tiga aspek dari komunikasi interpersonal. *Pertama*, komunikator interpersonal yang efektif terbuka kepada orang yang diajaknya berinteraksi. Hal ini tidak berarti bahwa orang harus dengan segera membukakan semua riwayat hidupnya. Memang ini mungkin menarik tapi biasanya membantu komunikasi.  
Aspek keterbukaan yang *kedua*, mengacu kepada komunikator untuk beraksi secara jujur terhadap stimulus yang datang. Orang yang diam, tidak kritis dan tidak tanggap pada umumnya merupakan peserta percakapan jemu. Kita ingin

orang bereaksi secara terbuka terhadap apa yang kita ucapkan. Aspek *ketiga*, menyangkut kepemilikan perasaan dan pikiran. Terbuka dalam pengertian ini adalah mengakui bahwa perasaan dan pikiran yang anda lontarkan adalah memang milik kita, kita bertanggung jawab atasnya. Cara terbaik untuk menyatakan tanggung jawab ini adalah dengan pesan yang menggunakan kata saya (kata ganti orang pertama tunggal).

b. Empati (*Empathy*)

Henry Backrack (dalam Devito, 1997:5) mendefinisikan empati sebagai kemampuan seseorang untuk mengetahui apa yang sedang dialami orang lain pada suatu saat tertentu, dari sudut pandang orang lain itu melalui kacamata orang lain itu. Bersimpati dipihak lain adalah merasakan bagi orang lain atau merasa ikut sedih. Berbeda dengan empati adalah merasakan sesuatu seperti orang yang mengalaminya, berada di kapal yang sama dan merasakan perasaan yang sama dengan cara yang sama.

c. Sikap mendukung (*supportiveness*)

Hubungan interpersonal yang efektif adalah hubungan dimana terdapat sikap mendukung. Komunikasi yang terbuka dan empati tidak dapat berlangsung dalam suasana yang tidak mendukung. Kita memperlihatkan sikap mendukung dengan bersikap deskriptif tidak evaluatif, spontan tidak strategi, dan proposional tidak sangat yakin.

d. Kesenjangan (*Equality*)

Di setiap situasi, barangkali terjadi ketidaksetaraan. Salah seorang mungkin lebih pandai, lebih kaya, lebih tampan atau cantik, atau lebih besar dari pada yang lain. Tidak pernah ada dua orang yang benar-benar setara dalam segala hal. Terlepas dari ketidaksetaraan ini, komunikasi interpersonal akan lebih efektif bila suasananya setara. Artinya harus ada pengakuan secara diam-diam bahwa kedua belah pihak sama-sama bernilai dan berharga dan bahwa masing-masing pihak mempunyai sesuatu yang penting untuk disumbangkan. Suatu hubungan interpersonal yang ditandai oleh kesetaraan, ketidakpuasaan, ketidaksependapatan dan konflik lebih dilihat sebagai upaya untuk memahami perbedaan yang pasti ada daripada sebagai kesempatan untuk menjatuhkan pihak lain.

### ***Komunikasi Interpersonal Perusahaan***

Ada bermacam-macam klasifikasi komunikasi interpersonal dalam perusahaan. Redding (dalam Muhammad, 2002:159) mengembangkan 4 klasifikasi interpersonal perusahaan, yaitu :

1. Interaksi intim

Interaksi intim termasuk komunikasi diantara teman baik, anggota keluarga, dan orang-orang yang mempunyai ikatan emosional yang kuat. Kekuatan dari hubungan menentukan iklim interaksi yang terjadi. Percakapan social. Percakapan ini adalah sebuah interaksi untuk menyenangkan seseorang secara sederhana dengan sedikit berbicara. Percakapan biasanya tidak begitu terlibat secara mendalam

2. Interogasi atau pemeriksaan

Pada interaksi seseorang yang ada dalam kontrol, yang meminta atau bahkan menuntut informasi dari yang lain. Misalnya, seorang karyawan dituduh mengambil barang milik perusahaan untuk kepentingan pribadi biasanya karyawan tersebut diinterogasi oleh atasannya untuk mengetahui benar atau tidaknya tuduhan tersebut.

3. Wawancara

Wawancara adalah satu bentuk komunikasi interpersonal dimana dua orang terlibat dalam percakapan yang berupa tanya jawab. Salah seorang mengajukan pertanyaan untuk mendapatkan informasi dan yang lainnya mendengarkan dengan baik kemudian memberikan jawaban yang dikehendaki sampai tujuan wawancara tercapai.

***Kebutuhan Komunikasi Interpersonal Perusahaan***

Kebanyakan komunikasi dalam perusahaan terjadi dalam tingkatan interpersonal, maka penting untuk mengenal kebutuhan interpersonal yang dimiliki oleh tiap individu. William C. Schutz (dalam Muhammad, 2002:161) mengidentifikasi 3 macam kebutuhan dasar ini, yaitu:

1. Kasih Sayang

Kebutuhan akan kasih sayang adalah kebutuhan untuk mempertimbangkan apakah diri kita disukai atau disayangi oleh orang lain. Pengalaman hidup sehari-hari kita semua mempunyai teman atau melihat orang berusaha memenuhi kebutuhan ini. Orang yang telah memenuhi kebutuhan ini menurut Schutz dinamai personal.

Individu-individu yang kurang personal perlu lebih banyak dipahami. Sementara itu tidak ada cara yang sederhana untuk memasuki diri orang lain. Ada banyak hal yang dapat kita lakukan untuk menyadari bahwa orang ini mempunyai satu kebutuhan untuk disukai dan disayangi..

2. Diikutsertakan

Kebutuhan merasa berarti dan diperhitungkan adalah merupakan kebutuhan interpersonal diikutsertakan. Menurut Schutz orang-orang yang tidak berhasil memenuhi kebutuhan ini dinamakan kurang sosial atau terlalu sosial.

Orang-orang itu dapat dikatakan takut untuk berkomunikasi. Takut berkomunikasi menunjukkan gejala kecemasan berhubungan dengan kenyataan, atau berkomunikasi dengan orang lain. Sementara itu orang yang kurang sosial mungkin tidak takut berkomunikasi, mereka mempunyai banyak gejala-gejala yang sama dengan orang lain yang kurang personal. Orang-orang ini sulit untuk memberikan sumbangan informasi secara lisan terhadap seseorang dan umumnya, menghindari mengatakan sesuatu karena takut bahwa mereka akan kurang diperhatikan.

### 3. Kontrol

Ada tiga tipe yang berbeda, beberapa orang yang karena kepribadiannya yang sangat patuh pada orang lain dan karena itu dinamakan *abdikrat*. Mereka ini tidak percaya atau sedikit percaya pada diri mereka dan sering menganggap bahwa diri mereka tidak sanggup mengerjakan sesuatu. Individu-individu ini kurang berani mengambil resiko dan umumnya tidak pernah membuat keputusan mereka sendiri. Orang ini perlu banyak diberi penguatan (*reinforcement*) agar supaya melihat diri mereka sebagai manusia yang berguna dan mempunyai kemampuan.

### ***Hubungan Internal***

Pengertian Hubungan Internal, Hubungan internal menurut Hardiman (2006:57) adalah kegiatan membina dan mengembangkan komunikasi internal dalam organisasi, dengan cara :

1. Menciptakan komunikasi dua arah yang harmonis dalam organisasi
2. Komunikasi horizontal antar karyawan/departemen
3. Komunikasi vertikal antara manajemen dengan karyawan

### ***Dimensi Hubungan Internal***

Dimensi hubungan internal terdiri dari komunikasi vertikal dan komunikasi horizontal (Effendy, 2009:122):

1. Hubungan vertikal yakni suatu proses hubungan dari atas ke bawah dan sebaliknya yang menggambarkan hubungan antara pimpinan dan bawahannya. Pimpinan memberikan instruksi, petunjuk, informasi, dan penjelasan, sedangkan bawahan memberikan laporan, saran, pengaduan. Komunikasi dua arah secara timbal balik tersebut dalam organisasi penting sekali karena jika hanya satu arah saja, roda organisasi tidak akan berjalan dengan baik.
2. Hubungan horizontal yakni hubungan secara mendatar, antara staf dan bawahan. Hubungan ini berkesan berlangsung tidak formal, ditandai dengan sifat hubungan pada saat istirahat. Dalam situasi komunikasi seperti ini, desas-desus cepat sekali menyebar dan menjalar. Seringkali yang didesas-desuskan mengenai hal-hal yang menyangkut pekerjaan atau tindakan pimpinan yang merugikan mereka.

### ***Definisi Konsepsional***

Definisi konsepsional merupakan pembatasan pengertian tentang suatu konsep atau pengertian, ini merupakan unsur pokok dari suatu penelitian. Sehubungan dengan itu maka peneliti akan merumuskan konsep yang berhubungan dengan variabel yang dimaksud. Pada konsep yang telah peneliti paparkan diatas, maka efektivitas komunikasi interpersonal atasan dan bawahan merupakan interaksi *face to face* antara dua individu atau lebih untuk saling menukar informasi dan saling mempengaruhi tingkah laku yang dapat

menimbulkan umpan balik secara langsung demi menunjang suatu tujuan. Tujuan tersebut adalah meningkatkan kualitas kerja perusahaan dimulai komunikasi yang efektif terlebih dahulu oleh atasan dan bawahan. Komunikasi interpersonal yang efektif dapat dilihat dari empat unsur yakni: keterbukaan (*openness*), empati (*empathy*), sikap positif (*positiveness*), dan kesetaraan (*equality*).

## **Metode Penelitian**

### **Jenis Penelitian**

Jenis penelitian ini adalah Deskriptif Kualitatif.

### **Fokus Penelitian**

Setelah peneliti memaparkan konsep-konsep diatas, fokus penelitian dalam sebuah penelitian dimaksudkan untuk membatasi studi, sehingga dengan pembatasan tersebut akan mempermudah penelitian dan dalam pengelolaan data yang kemudian menjadi sebuah kesimpulan. Dengan memperhatikan uraian diatas serta bertitik tolak dari rumusan masalah, maka fokus penelitian ini dapat dikemukakan sebagai berikut :

Efektivitas komunikasi interpersonal dapat dilihat dari :

1. Keterbukaan (*openness*), dapat dilihat dari kesediaan karyawan dalam menyampaikan laporan secara jujur dan terbuka kepada atasan. Bawahan harus lebih aktif berinteraksi kepada atasan agar laporan yang dikerjakan sesuai yang diharapkan.
2. Empati (*emphaty*), dapat dilihat dari seorang atasan yang mampu memahami perasaan yang dirasakan oleh bawahannya. Seperti, atasan peka terhadap keadaan bawahannya yang sedang merasa depresi karena pekerjaan yang diberikan terlalu banyak yang membebani bawahan.
3. Sikap mendukung (*supportiveness*), yang dilihat dari proses saling mendukung satu sama lain untuk mencapai tujuan perusahaan. Atasan dan bawahan bekerja sebagai *teamwork* didalam menjalankan suatu proyek event termasuk sikap yang saling mendukung dalam mensukseskan event-event yang dikerjakan.
4. Kesetaraan (*equality*), dilihat dari setiap karyawan memiliki hak dan kewajiban kepada perusahaan, walaupun jabatan berbeda.

### **Sumber Data**

1. Person, yaitu sumber data yang bisa memberikan data berupa jawaban lisan melalui wawancara atau jawaban tertulis melalui angket.
2. Place, yaitu sumber data yang menyajikan tampilan berupa keadaan diam atau bergerak. Diam misalnya ruangan, kelengkapan alat, wujud benda, warna, surat pribadi dan notulen. Bergerak misalnya bekerja, kegiatan belajar mengajar dan lain sebagainya.
3. Paper, yaitu sumber data yang menyajikan tanda-tanda berupa huruf, angka, gambar atau simbol-simbol lainnya.

Dalam mengambil tindakan informan, peneliti menggunakan metode purposive sampling, menurut Sugiyono (2009:53) purposive sampling maksudnya, informan adalah orang-orang yang diyakini mengetahui lebih banyak hal yang berkenaan dengan materi yang akan diteliti. Teknik purposive sampling adalah penentuan sampel disesuaikan dengan tujuan penelitian.

Dalam penelitian ini yang menjadi informannya adalah :

1. key informan Sutik Anik selaku manajer
2. Julia Asnani (29 tahun) staf bagian logistik,
3. Randy Hidayat (25tahun) PIC lapangan,
4. Erry Fachrizal (31 tahun) staf bagian konsep,
5. Hasan (29 tahun) staf administrasi.

### **Teknik Pengumpulan Data**

Guna memperoleh data yang berhubungan dengan penelitian maka penulis melakukan pengumpulan data dengan teknik :

1. Studi Kepustakaan, yaitu dengan mempelajari teori-teori dari literatur atau buku-buku kepustakaan, catatan, bacaan lain agar dapat membantu dalam penemuan masalah pemecahan dan menguji kebenaran dari hasil pemikiran.
2. Studi dokumen, yaitu mencari data dalam dokumen atau sumber pustaka.
3. Pengamatan atau observasi, yaitu pengamatan terhadap gejala yang diteliti. Dalam hal ini panca indera manusia ( penglihatan dan pendengaran ) diperlukan untuk menangkap gejala yang diamati. Hasil penangkapan tersebut dicatat dan dianalisis oleh peneliti untuk menjawab masalah penelitian.
4. Wawancara, merupakan salah satu metode pengumpulan data dengan jalan komunikasi, yaitu melalui kontak atau hubungan pribadi antara pengumpul data ( pewawancara ) dengan sumber data ( responden ).

### **Teknik Analisis Data**

Pada penelitian ini penulis menggunakan teknik analisis data kualitatif model interaktif dan berlangsung secara terus menerus sampai tuntas, sehingga datanya sudah jenuh. Aktivitas dalam analisis data, yaitu data reduction, data display, dan conclusion drawing/verification.

Seperti yang dikemukakan oleh Matthew B. Miles dan A. Michael Huberman (1992: 15-20) mengatakan bahwa analisis data kualitatif terdiri dari tiga alur kegiatan yang terjadi, antara lain :

1. Reduksi data ( Penyederhanaan data )  
Reduksi data dapat diartikan sebagai proses pemilihan, pemusatan perhatian (focus), menterjemahkan dengan membuat catatan mengubah data mentah yang dikumpulkan dari penelitian ke dalam catatan yang telah disortir atau diperiksa. Tahap ini merupakan tahap analisis data yang mempertajam atau memusatkan, membuat dan sekaligus dapat dibuktikan.
2. Data Display (Penyajian Data)

Display data / Penyajian data adalah menyusun informasi dengan cara tertentu sehingga diperlukan memungkinkan penarikan kesimpulan atau pengambilan tindakan. Pengambilan data ini untuk memahami peristiwa yang terjadi dalam mengarah pada analisa atau tindakan lebih lanjut berdasar pemahaman.

### 3. Conclusion Drawing/Verification (Penarikan kesimpulan)

Conclusion Drawing / penarikan kesimpulan yaitu makna yang telah disederhanakan, disajikan dalam pengujian data dengan cara mencatat keteraturan, pola-pola penjelasan secara logis dan metodologis, konfigurasi yang memungkinkan diprediksikan hubungan sebab akibat melalui hukum empiris.

Kesimpulan dalam penelitian kualitatif adalah merupakan temua baru yang sebelumnya belum pernah ada. Temuan dapat berupa deskripsi atau gambaran suatu objek yang sebelumnya masih remang-remang atau gelap sehingga setelah diteliti menjadi jelas, dapat berupa hubungan kausal atau interaktif, hipotesis atau teori.

## Hasil Penelitian

Pada bagian ini peneliti akan memaparkan tentang apa yang akan menjadi fokus penelitian bab yang telah diuraikan sebelumnya, hal ini berupa hasil wawancara kepada informan dan key informan yang terkait dengan masalah judul penelitian yang penulis angkat. Komunikasi interpersonal yang baik akan mampu meningkatkan hubungan internal maupun hubungan emosional antara atasan dan bawahan, hal ini harus didukung dengan kesadaran karyawan yang merupakan elemen kunci dalam sebuah perusahaan.

Selama penelitian dan pengamatan yang dilakukan, saya melihat bahwa karyawan mengharapkan agar komunikasi yang terjalin dengan atasan lebih terbuka dan karyawan menginginkan adanya perhatian dari atasan dalam menyampaikan perintah. Perhatian kecil dari atasan dapat berpengaruh terhadap kinerja karyawan, dengan perhatian kecil pun karyawan merasa dihargai dan menjadi bagian penting dari team, sehingga ketika terjadi masalah karyawan akan dapat menyampaikan permasalahan tersebut kepada atasan. Mereka juga berharap segala informasi yang mereka butuhkan dapat langsung disampaikan kepada mereka, agar tidak terjadi miss komunikasi yang dapat mengganggu pekerjaan mereka, maka peranan keterbukaan antara atasan dan karyawan PT. Borneo Enterprisindo Perwakilan Samarinda sangatlah penting. Komunikasi interpersonal berjalan dengan baik ketika adanya timbal balik bergantian dalam saling menerima informasi antara komunikator dan komunikan secara bergantian sehingga tercipta suasana dialogis yang membuat atasan maupun bawahan lebih bisa terbuka dalam penyampaian informasi dan hasil kerja dilapangan yang tentunya atasan dan bawahan siap untuk menerima keterusterangan semua pihak.

Komunikasi interpersonal yang efektif perlu didukung oleh sikap empati dari pihak-pihak yang berkomunikasi. Dalam komunikasi antara pemimpin PT. Borneo Enterprisindo dan karyawannya perlu ditumbuhkan sikap empati. Kondisi



empati dapat terwujud bila pemimpin bersedia memberikan perhatian kepada karyawannya dan dapat mengetahui apa yang sedang dialami karyawannya berkaitan dengan pekerjaannya. Pada pimpinan PT. Borneo Enterprisindo proses empati dilakukan dengan cara membangun komunikasi yang baik dengan karyawannya. Dilihat dari hasil pengamatan peneliti pimpinan PT. Borneo Enterprisindo Cabang Samarinda dalam membangun sikap empati masih belum efektif dikarenakan masih adanya karyawan mereka yang merasakan kurangnya kepedulian atau sikap empati pimpinan terhadap karyawannya walaupun sebagian karyawannya sudah merasakan kepedulian yang diberikan pimpinan. Pimpinan perlu mengkomunikasikan empati secara verbal maupun non verbal dengan lebih baik lagi, agar semua karyawan merasakan sikap empati yang sama oleh perlakuan pimpinan. Pengertian empati ini akan membuat suatu individu lebih mampu menyesuaikan komunikasinya, menyesuaikan apa yang akan atasan maupun bawahan yang akan katakan atau bagaimana cara mengatakannya.

Hubungan interpersonal yang efektif adalah hubungan di mana terdapat sikap mendukung (*supportiveness*). Komunikasi terbuka dan empati yang dilakukan seorang pemimpin tidak akan berlangsung dalam suasana yang tidak mendukung. Sikap saling mendukung pun terlihat pada atasan maupun karyawan PT. Borneo Enterprisindo. peneliti menyimpulkan bahwa sikap mendukung yang dilakukan oleh pimpinan terhadap karyawan PT. Borneo Enterprisindo Cabang samarinda masih kurang efektif sehingga pimpinan perlu meningkatkan sikap mendukung atau memberikan motivasi yang lebih terhadap karyawannya secara merata tidak membedakan. Hubungan interpersonal yang efektif adalah hubungan dimana terdapat sikap mendukung yang dapat membantu kinerja disutau perusahaan untuk terjalinnya suatu suasana saling mendukung antara atasan dan bawahan yang akan menunjang kinerja karyawan.

Kesetaraan atau persamaan merupakan sikap memperlakukan orang lain secara horizontal dan demokratis.dalam sikap persamaan, tidak mempertegas perbedaan. Setatus boleh berbeda tetapi komunikasi tidak vertikal. Dari pernyataan dan pengamatan, penulis melihat bahwa komunikasi interpersonal yang berlangsung antara atasan dan karyawan pada PT. Borneo Enterprisindo Samarinda kurang berjalan dengan baik. Penulis menyimpulkan bahwasanya sikap kesetaraan pimpinan PT. Borneo Enterprisindo terhadap karyawannya masih kurang karena pimpinan PT. Borneo Enterprisindo masih memberikan perhatian lebih kepada beberapa karyawannya.

## **Kesimpulan**

Setelah penulis meneliti dan menjelaskan tentang Efektivitas Komunikasi Interpersonal Antara Atasan dan Bawahan PT. Borneo Enterprisindo, maka dapat dirumuskan kesimpulan sebagai berikut :

### **1. Keterbukaan**

Dari hasil penelitian maka penulis menyimpulkan dalam proses sifat keterbukaan antara pimpinan dengan karyawan PT. Borneo Enterprisindo

masih sangat kurang, karena beberapa tanggapan karyawan menjelaskan bahwa mereka merasa tidak nyaman untuk menyampaikan sesuatu kepada pimpinan apabila terjadi masalah yang timbul didalam team, sehingga perlu adanya peningkatan pendekatan yang lebih mendalam antara pimpinan dengan karyawan.

2. Empati

Dari pengamatan penulis, penulis menyimpulkan pimpinan PT. Borneo Enterprisindo dalam membangun sikap empati masih belum efektif dikarenakan masih adanya karyawan mereka yang merasakan kurangnya kepedulian atau sikap empati pimpinan terhadap karyawannya walaupun sebagian karyawannya sudah merasakan kepedulian yang diberikan pimpinan. Pimpinan harus melihat lebih dalam bagaimana sikap dan sifat setiap bawahannya, karena setiap orang memiliki sikap dan sifat yang berbeda sehingga pendekatan yang dilakukan untuk setiap orang itupun berbeda.

3. Mendukung

Dari hasil pengamatan maka penulis menyimpulkan bahwasanya sikap mendukung yang dilakukan oleh pimpinan terhadap karyawan PT. Borneo Enterprisindo masih kurang efektif sehingga pimpinan perlu meningkatkan sikap mendukung atau memberikan motivasi yang lebih terhadap karyawannya secara merata tidak membedakan. Karena dukungan yang diberikan pimpinan akan menjadi bukti bagi bawahan bahwa pimpinan mereka peduli pada mereka.

4. Kesetaraan

Penulis menyimpulkan bahwasanya sikap kesetaraan pimpinan PT. Borneo Enterprisindo terhadap karyawannya masih kurang karena pimpinan PT. Borneo Enterprisindo masih memberikan perhatian lebih kepada salah satu karyawannya. Hal ini menimbulkan sikap kecemburuan yang dialami karyawan yang lainnya. Pimpinan sebagai sosok yang menjadi panutan bagi bawahannya harus dapat menempatkan diri sebagai atasan dan sebagai teman bagi bawahannya agar mereka dapat bekerja dengan nyaman dan tidak terlalu merasa terbebani.

Adapun saran-saran yang ingin disampaikan penulis adalah dimana Efektivitas Komunikasi Interpersonal Antara Atasan dan Bawahan PT. Borneo Enterprisindo saat ini belum cukup baik.

Untuk membangun komunikasi yang efektif maka diperlukan :

1. Melakukan pendekatan yang lebih terhadap karyawannya dengan cara berkomunikasi langsung, memberikan motivasi atau bonus sebagai tanda bahwasanya pimpinan peduli akan kinerja yang dihasilkan oleh karyawannya.
2. Pimpinan sebaiknya menghilangkan sifat pilih kasih atau tidak membedakan karyawannya, bersikap adil sehingga tidak muncul sifat kecemburuan pada karyawannya.
3. Pendekatan yang dilakukan pimpinan sebaiknya tidak menyamaratakan, karena tanggung jawab karyawan di setiap pekerjaan berbeda-beda. Perlunya

pemahaman pimpinan didalam mengerti karakter setiap karyawannya sebagai kesatuan yang akan menjalankan suatu event di lapangan.

### **Daftar Pustaka**

- Agung, Kurniawan. 2005. *Transformasi Pelayanan Publik*. Yogyakarta: Pembaruan.
- Anggoro, Linggar. 2001. *Teori dan Profesi Kehumasan*. Jakarta : PT. Bumi Aksara.
- Budyatna, Muhammad dan Ganiem, M. Leila. 2011. *Teori Komunikasi antarpribadi*. Jakarta: Kencana.
- Devito, Joseph A.1997.*Komunikasi antarmanusia* (5th ed), Jakarta : Proffesionals Books
- Djamadin, Bahari. 2004. *Komunikasi Interpersonal*. Jakarta: BPK Gunung Mulia.
- Effendy, Onong Uchjana. 2003. *Ilmu, Teori dan Filsafat Komunikasi*. Cetakan Ketiga. Bandung: PT. Citra Aditya Bakti.
- Effendy, Onong Uchjana. 2001. *Ilmu, Komunikasi Teori dan Praktek*. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya.
- Effendy, Onong Uchjana. 1989. *Kamus Komunikasi*. Bandung: CV. Mandar Maju.
- Effendy, Onong Uchjana. 2009. *Ilmu, Komunikasi Teori dan Praktek*.cetakan ke22th. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya.
- Fajar, Marhaeni. 2009. *Ilmu Komunikasi Teori dan Praktik*. Yogyakarta: Graha Ilmu.
- Hardiman, Ima. 2006. *Seri Pintar PR: 400 Istilah PR, Media dan Periklanan*. Jakarta : Gagas Ulung.
- Hardjana, Agus. 2003. *Komunikasi Intrapersonal dan Komunikasi Interpersonal*. Yogyakarta: Kanisius.
- Kaelan. 2006. *Metode Penelitian Kualitatif Bidang Filsafat*. Yogyakarta : Paradigma
- Kriyantono, Rachmat. 2006. *Riset Komunikasi*. Jakarta: Kencana Prenada Media Group.
- Mahmudi. 2005. *Manajemen Kinerja Sektor Publik*. Yogyakarta: Pembaruan.
- Meleong, Lexy.J. 2009. *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Cetakan ke28th. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya.
- Muhammad, Arni. 2002. *Komunikas Organisasi*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Rakhmat, Jalaluddin. 2003. *Psikologi Komunikasi*. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya.
- Rakhmat, Jalaluddin. 2007. *Metode Penelitian Komunikasi (Dilengkapi Contoh Analisis Statistika)*. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya.
- Riswandi. 2009. *Pengantar Ilmu Komunikasi*. Yogyakarta: Graha Ilmu.
- Saksono, Prasetyo Budi. 1984. *Dalam Menuju SDM Berdaya*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Sugiyono, 2009. *Memahami Penelitian Kualitati*. Bandung : CV. Alfabeta.

Suprpto, Tommy. 2011. *Pengantar Ilmu Komunikasi dan Peran Manajemen Dalam Komunikasi*. Yogyakarta: CAPS.

Widjaja, H.A.W. 2000. *Ilmu Komunikasi Pengantar Studi*. Jakarta: PT. Bineka Cipta.

Wiryanto. 2006. *Pengantar Ilmu Komunikasi*. Jakarta: Grasindo.

## **PENGARUH KOMUNIKASI INTERPERSONAL DAN MOTIVASI TERHADAP KINERJA KARYAWAN PT WESTFALIA INDONESIA**

**Sudarto**

([darto39@yahoo.co.id](mailto:darto39@yahoo.co.id))

Alumni Magister Manajemen STIE Harapan Medan

**Suwardi Lubis**

([suwardi@usu.co.id](mailto:suwardi@usu.co.id))

**Paidi Hidayat**

([pay\\_h@yahoo.com](mailto:pay_h@yahoo.com))

Dosen Magister Manajemen STIE Harapan Medan

### ***ABSTRACT***

*This research background overshadows by existence of degradation of sale from company during last three months, so that company wish to know problems happened is because of global crisis impact or because of employee performance which still have not maximum. Even in facing the emulation in business world where many other companies selling the same product in market. To realize good performance, need to be paid attention communications interpersonal and motivation in company. Purpose of this research is to know communications influence and motivation to employee performance PT Westfalia Indonesia. Research method applied is survey and data collecting method with questionnaire. Data analysis model applied is multiple linear regression analysis.*

*Result of research indicates that 1) Communications interpersonal doesn't have influence to employee performance; 2) Motivation has influence to employee performance; 3) The interpersonal communications in corporate still less so that employee working in company have never gone along way although salary given have been enough. Expected company to earn more paying attention in about communications interpersonal ; 4), Motivation have been good enough but must defended and its better give more attention.*

*Keywords: communications interpersonal, motivation, employee performance*

### **PENDAHULUAN**

#### **Latar Belakang Masalah**

Pada masa sekarang ini sedang terjadi krisis global yang melanda semua negara hampir di seluruh dunia. Indonesia juga tidak luput dari dampak krisis global. Hal ini juga dirasakan oleh PT Westfalia Indonesia. Dampak krisis global yang dirasakan oleh perusahaan tercermin dari hasil penjualan yang

selalu menurun dalam tiga bulan terakhir.

Penjualan perusahaan yang menurun membuat perusahaan merasa sangat khawatir akan kesinambungan dari keberadaan perusahaan dan perusahaan ingin mengetahui permasalahan yang terjadi. Untuk itu perusahaan ingin mencari apa yang terjadi sebenarnya, apakah hanya akibat dari krisis global semata atau juga disebabkan oleh

kinerja karyawan yang masih belum maksimal.

Namun, dari sekian banyak faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan, pada penelitian kali ini, peneliti hanya menitikberatkan pada faktor komunikasi interpersonal dan motivasi.

## B. Perumusan Masalah

Berdasarkan pembatasan masalah yang dikemukakan diatas, maka peneliti membuat perumusan masalah dalam penelitian ini sebagai berikut: Apakah terdapat pengaruh komunikasi interpersonal dan motivasi terhadap kinerja karyawan pada PT Westfalia Indonesia.

## TELAAH LITERATUR DAN PENGEMBANGAN HIPOTESIS

### Komunikasi Interpersonal

Menurut Dean (Liliweri,1997), komunikasi antar pribadi selalu dihubungkan dengan pertemuan antara dua, tiga atau mungkin empat orang yang terjadi secara spontan dan tidak berstruktur. Menurut Devito (2003), komunikasi antar pribadi merupakan pengiriman pesan dari seseorang dan diterima oleh orang lain dengan efek dan umpan balik yang langsung.

Menurut Tan (Liliweri,1997), komunikasi antar pribadi adalah komunikasi tatap muka antara dua orang atau lebih. Menurut Effendy (Liliweri,1997), komunikasi antar pribadi adalah komunikasi antara seorang komunikator dengan seorang komunikan.

### Motivasi

Menurut Fathoni (2006), istilah motivasi (*motivation*) berasal dari bahasa latin, yakni *movere*, yang berarti “menggerakkan“ (*to move*). Motivasi berasal dari kata motif (*motive*) yang berarti dorongan, sebab atau alasan

seseorang melakukan sesuatu. Oleh karena itu, motivasi dapat berarti suatu kondisi yang mendorong atau menjadi sebab seseorang melakukan sesuatu perbuatan yang berlangsung secara wajar.

Menurut Adair (2008), ada delapan cara atau prinsip motivasi, yaitu :

- 1) Anda sendiri harus termotivasi.
- 2) Pilih orang yang bermotivasi tinggi.
- 3) Perlakukan setiap orang sebagai individu.
- 4) Tetapkan sasaran yang realistis dan menantang.
- 5) Kemajuan akan memotivasi
- 6) Ciptakan lingkungan yang memotivasi
- 7) Berikan hadiah yang adil
- 8) Berikan pengakuan

### Kinerja

Menurut Benardin dan Russel (1993), kinerja seorang karyawan merupakan pencapaian hasil yang diinginkan selama periode waktu tertentu pada bidang pekerjaan tertentu. Kinerja karyawan bergantung pada kombinasi antara kemampuan, ketrampilan dan kesempatan yang diperoleh dalam menghasilkan kinerja yang tinggi agar dapat mencapai tujuan dan sasaan yang ditetapkan oleh perusahaan.

### Penilaian Kinerja

Penilaian kinerja adalah suatu kegiatan yang dilakukan pemimpin untuk menilai kinerja tenaga kerja dengan cara membandingkan kinerja atas kinerja di dalam uraian atau deskripsi pekerjaan dalam suatu periode tertentu biasanya setiap akhir tahun.

Menurut Benardin dan Russel (1993), tentang penilaian kriteria terdiri dari 6 kriteria utama tentang kinerja kelompok yaitu :

- a) Kualitas yaitu penilaian anggota kelompok terhadap kelompoknya

untuk penggunaan cara kerja yang benar dan kesalahan hasil kerja tidak melampaui standar mutu yang ditetapkan.

- b) Kuantitas yaitu penilaian anggota kelompok terhadap kelompoknya untuk jumlah hasil yang sesuai dengan rencana – rencana produksi dan dapat memanfaatkan target badan usaha.
- c) Penghematan waktu yaitu penilaian anggota kelompok terhadap kelompoknya untuk menyelesaikan pekerjaan dan mencapai hasil kerja yang tepat waktu serta dapat memanfaatkan waktu yang ada dengan baik.
- d) Efisiensi biaya yaitu penilaian anggota kelompok terhadap kelompoknya untuk menggunakan sarana dan prasarana produksi dengan hemat.
- e) Keperluan untuk pengawasan yaitu penilaian anggota kelompok terhadap kelompoknya untuk memiliki kemampuan dan ketrampilan yang sesuai dengan standar pekerjaan serta tanggung jawab untuk menyelesaikan pekerjaannya dengan benar.
- f) Dampak interpersonal yaitu penilaian anggota kelompok terhadap kelompoknya untuk memiliki rasa percaya diri dan inisiatif sendiri dalam menyelesaikan pekerjaannya dan mau saling menghargai serta bekerjasama dengan anggota kelompoknya.

### **Hubungan Komunikasi Dengan Kinerja**

Meneliti pengaruh komunikasi yang efektif terhadap kinerja merupakan hal yang sangat penting dilakukan perusahaan dalam mengelola sumber daya manusia, Davis dan Newstrom (1992). Apabila komunikasi efektif, ia

dapat mendorong timbulnya prestasi lebih baik dan kepuasan kerja.

### **Hubungan Motivasi Dengan Kinerja**

Menurut Winardi (2008), konsep motivasi merupakan sebuah konsep penting dalam studi tentang kinerja kerja individual. Dengan kata lain, motivasi merupakan sebuah determinan penting bagi kinerja individual.

### **Hasil Penelitian Yang Relevan**

Dalam melakukan penelitian perlu dilakukan pengidentifikasian terhadap variabel – variabel penelitian sebelumnya. Menurut Rio (2003), melakukan penelitian tentang analisa pengaruh lingkungan kerja dan komunikasi yang efektif terhadap kepuasan kerja karyawan dan mengambil sampel sebanyak 45 orang karyawan bagian pengiriman di CV. Lima Saudara Surabaya. Hasil dari penelitiannya menunjukkan bahwa lingkungan kerja dan komunikasi yang efektif berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja karyawan.

Menurut Tejokumolo dan Kairupan (2003), melakukan penelitian pengaruh motivasi dan komunikasi terhadap kinerja karyawan dan mengambil sampel sebanyak 50 orang karyawan pada PT Mandala di Sidoarjo dan di Blitar. Hasil dari penelitiannya menunjukkan bahwa motivasi dan komunikasi mempunyai pengaruh positif terhadap kinerja karyawan.

Menurut Suardi (2001), melakukan penelitian pengaruh komunikasi yang efektif terhadap produktivitas tenaga kerja pada PT Bank Bali cabang medan.

Hasil dari penelitiannya menunjukkan bahwa komunikasi yang efektif dapat meningkatkan produktivitas tenaga kerja.

Menurut Reijonen dan Kompulla (2007), melakukan penelitian *Perception of succes and its effect on small firm performance*. Hasil dari

penelitiannya menunjukkan bahwa persepsi mempunyai pengaruh terhadap kinerja perusahaan kecil.

Menurut Kisfalvi dan Pitcher (2003), melakukan penelitian *Doing what feel right; the influence of CEO character and emotions on top management team dynamics*. Hasil dari penelitiannya menunjukkan bahwa reaksi emosional seorang CEO mempunyai pengaruh terhadap kinerja.

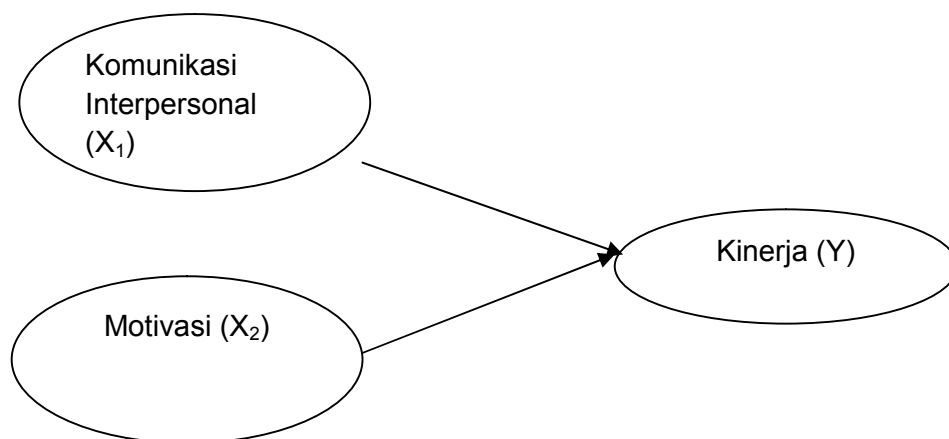
Menurut Cannessa dan Riolo (2003) melakukan penelitian *The effect of organizational communication media on organizational culture and performance*. Hasil penelitiannya menunjukkan bahwa media komunikasi

dalam organisasi mempunyai pengaruh kuat terhadap budaya organisasi dan kinerja.

Menurut Mary dan Anne (2001), melakukan penelitian *Presentation self-efficacy: increasing communication skills through service-learning*. Hasil penelitiannya menunjukkan bahwa keahlian berkomunikasi berpengaruh terhadap kinerja dalam pekerjaan, peningkatan karier dan keberhasilan perusahaan.

### Kerangka Pemikiran

Kerangka hubungan variabel bebas terhadap variabel terikat dapat diuraikan sebagai berikut (Gambar 1) :



Gambar 1. Kerangka Pemikiran

### Hipotesis Penelitian

Berdasarkan hasil dari kerangka pemikiran, maka dapat dihipotesiskan sebagai berikut:

Hipotesis : Ada pengaruh komunikasi interpersonal dan motivasi terhadap kinerja karyawan PT Westfalia Indonesia.

Indonesia adalah 68 orang. Keseluruhan populasi dijadikan responden. Namun, pada saat penelitian berlangsung ternyata kuesioner yang kembali hanya 63 lembar. Jadi, total responden yang diteliti adalah 63 orang.

### Definisi Operasional Variabel Penelitian

#### Variabel Bebas (X<sub>1</sub>)

Komunikasi Interpersonal atau komunikasi antar pribadi merupakan pengiriman pesan dari seseorang dan diterima oleh orang lain dengan efek dan umpan balik yang langsung.

### METODE PENELITIAN

#### Populasi Dan Sampel Penelitian

Populasi yang digunakan adalah jumlah seluruh staf pada PT Westfalia



Menurut Kiliweri (1997), komunikasi ini mempunyai ciri – ciri antara lain :

- a) Spontanitas
- b) Masalah Penetapan Tujuan
- c) Kebetulan Dan Identitas Peserta
- d) Bentuk Akibat
- e) Berbalas Balasan
- f) Masalah Jumlah Orang Suasana Dan Pengaruh
- g) Masalah Hasil
- h) Pesan Lambang – lambang Bermakna

### Variabel Bebas ( $X_2$ )

Motivasi dapat berarti suatu kondisi yang mendorong atau menjadi sebab seseorang melakukan sesuatu perbuatan yang berlangsung secara wajar. Menurut Adair (2008) ada delapan cara atau prinsip motivasi, yaitu :

- a) Anda sendiri harus termotivasi.
- b) Pilih orang yang bermotivasi tinggi.
- c) Perlakukan setiap orang sebagai individu.
- d) Tetapkan sasaran yang realistis dan menantang.
- e) Kemajuan akan memotivasi.
- f) Ciptakan lingkungan yang memotivasi.
- g) Berikan hadiah yang adil.
- h) Berikan pengakuan.

### Variabel Terikat (Y)

Kinerja karyawan adalah pencapaian hasil yang dicapai selama periode waktu tertentu pada bidang pekerjaan tertentu. Kinerja karyawan bergantung pada kombinasi antara kemampuan, usaha dan kesempatan yang diperoleh dalam menghasilkan kinerja yang tinggi agar dapat mencapai tujuan dan sasaran yang ditetapkan oleh perusahaan. Indikator mengukur variabel ini adalah kemampuan dan ketrampilan.

### Teknik Pengumpulan Data

Teknik yang digunakan dalam pengumpulan data adalah :

- a) Teknik Wawancara.  
Diadakan Tanya jawab secara langsung dengan kepala bagian personalia mengenai data – data yang diperlukan untuk melakukan penelitian.
- b) Teknik Kuesioner.  
Memberikan daftar pertanyaan (kuesioner) kepada karyawan yang menjadi responden penelitian yang berhubungan dengan variabel yang akan diukur.

### Teknik Analisis Data

#### Uji Validitas dan Reliabilitas

Sebelum uji hipotesis dilakukan, terlebih dahulu dilakukan pengujian untuk melihat kualitas alat ukur. Uji ini meliputi uji validitas dan reliabilitas.

Uji validitas dimaksudkan untuk melihat apakah alat ukur yang digunakan benar-benar dapat mengukur apa yang seharusnya diukur. Uji validitas pada penelitian ini dilakukan dengan menghitung korelasi *pearson product moment* ( $r$ ). Nilai  $r$  hitung diatas 0.3 bermakna bahwa instrumen penelitian valid (Sugiyono, 2005). Jika berada dibawah 0.3, maka item pertanyaan tersebut tidak lagi diikuti sertakan dalam uji hipotesis.

Uji reliabilitas dimaksudkan untuk mengukur bahwa instrumen yang digunakan benar-benar bebas dari kesalahan, sehingga diharapkan dapat menghasilkan hasil yang konsisten. Reliabilitas dalam penelitian ini menggunakan koefisien *cronbach alpha*. Variabel dikatakan reliabel jika *cronbach alpha* memiliki nilai lebih besar dari 0.6 (Ghozali, 2005).

#### Uji Hipotesis

Dalam menguji hipotesis, penulis menggunakan regresi linier yaitu untuk mengetahui pengaruh komunikasi interpersonal dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan. Analisis statistik yang digunakan untuk menguji

hipotesis menggunakan analisis regresi berganda (*multiple regression analysis*), (Hair, et al., 1998), dengan model matematik sebagai berikut:

$$Y = a + B_1 X_1 + B_2 X_2 + e$$

Dimana:

- Y = Kinerja Karyawan  
 $X_1$  = Komunikasi Interpersonal  
 $X_2$  = Motivasi Kerja  
 a = Konstanta  
  
 $B_i$  = Koefisien regresi  
 $B_2$  = Koefisien regresi  
 i = 1, 2  
 e = Variabel yang tidak diteliti

Pengaruh antar variabel diuji dengan tingkat kepercayaan (*confidence interval*) 95% atau  $\alpha = 0.05$ . Kriteria pengujian hipotesis adalah:

$H_0: B_1 = B_2 = B_3 = \dots B_6 = 0$ ; Variabel independen tidak berpengaruh terhadap variabel dependen.

$H_a$ : Minimal satu  $B_i \neq 0$ ; Variabel independen berpengaruh terhadap variabel dependen.

Dimana :  $i = 1, 2, 3, 4, 5, 6$

Untuk menguji apakah hipotesis yang diajukan diterima atau ditolak, dengan menggunakan tingkat signifikansi ( $p$ ). Jika dalam pengujian  $p < 0,05$ , berarti  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima, sedangkan jika  $p > 0,05$ , maka  $H_0$  diterima dan  $H_a$  ditolak.

Pengujian-pengujian diatas dilakukan dengan menggunakan software pengolahan data *Statistical Package for Social Sciences* (SPSS) dengan versi 13.0.

### Uji Normalitas

Ghozali (2005) menyatakan bahwa uji normalitas bertujuan untuk menguji

apakah dalam model regresi, variabel pengganggu atau residual memiliki distribusi normal. Seperti diketahui bahwa uji t dan F mengasumsikan bahwa nilai residual mengikuti distribusi normal. Kalau asumsi ini dilanggar maka uji statistik menjadi tidak valid untuk jumlah sampel kecil. Uji normalitas yang digunakan dalam penelitian ini adalah adalah *z-skewness*. Aturan umum yang digunakan adalah apabila *z-skewness* melebihi  $\pm 1.96$  berarti asumsi normalitas ditolak pada level probabilitas 0.05 (Ghozali, 2005).

### Uji Asumsi Klasik

Hipotesis memerlukan uji asumsi klasik, karena model analisis yang dipakai adalah regresi linier berganda. Asumsi klasik yang dimaksud terdiri dari:

### Uji Multikolinieritas

Ghozali (2005) menyatakan bahwa uji multikolonieritas bertujuan untuk menguji apakah model regresi ditemukan adanya korelasi antar variabel bebas (variabel independen). Model regresi yang baik seharusnya tidak terjadi korelasi di antara variabel independen. Jika variabel independen saling berkorelasi, maka variabel-variabel ini tidak ortogonal. Variabel ortogonal adalah variabel independen yang nilai korelasi antar sesama variabel independen sama dengan nol.

Menurut Ghozali (2005) untuk mendeteksi ada atau tidaknya multikolonieritas dalam model regresi antara lain dapat dilihat dari (1) nilai *Tolerance*, dan (2) *Variance Inflation Factor* (VIF). *Tolerance* mengukur variabilitas variabel independen yang terpilih yang tidak dijelaskan oleh variabel independen lainnya. Jadi nilai *Tolerance* yang rendah sama dengan VIF tinggi (karena  $VIF = 1/Tolerance$ ). Nilai *cutoff* yang umum dipakai untuk menunjukkan adanya multikolonieritas

adalah nilai *Tolerance* < 0,10 atau sama dengan nilai VIF > 10.

### Uji Heteroskedastisitas

Ghozali (2005) menyatakan uji heteroskedastisitas bertujuan menguji apakah dalam model regresi terjadi ketidaksamaan *variance* dari residual satu pengamatan ke pengamatan yang lain. Jika *variance* dari residual satu pengamatan ke pengamatan lain tetap, maka disebut homoskedastisitas dan jika berbeda disebut heteroskedastisitas.

Uji heteroskedastisitas yang digunakan dalam penelitian ini adalah uji glejser, yaitu meregres  $ABS\ res\ Y = a + B_1X_1 + B_2X_2 + e$ . Apabila koefisien parameter beta ( $B_1$  dan  $B_2$ ) signifikan secara statistik ( $p < 0,05$ ), menunjukkan adanya heteroskedastisitas.

## HASIL DAN PEMBAHASAN

### Hasil Uji Validitas Data

Uji validitas digunakan untuk memberi gambaran atas jawaban apakah item pertanyaan telah mengukur apa-apa yang akan diukur (komunikasi interpersonal, motivasi dan kinerja) dan uji reliabilitas untuk melihat konsistensi jawaban responden. Dikatakan valid jika nilai  $r$  diatas 0,3 (Sugiyono, 2005). Adapun hasil uji validitas dengan menggunakan program SPSS yaitu dengan melihat nilai dari *Corrected Item - Total Correlation* dan uji realibilitas dengan melihat nilai *Cronbach's alpha* dimana nilai *Cronbach alpha* diatas 6 dinyatakan reliabel, disajikan pada tabel 1.

Tabel 1.  
Uji Validitas Data Komunikasi Interpersonal Awal  
dan Tanpa Item Tidak Valid

Variabel	<i>Cronbach's Alpha</i>	Item	r hitung	r kritis	Keterangan
Komunikasi Interpersonal	0,5957	A	0,1919	0,30	Tidak valid
		B	0,2902	0,30	Valid
		C	0,0198	0,30	Tidak valid
		D	0,4375	0,30	Valid
		E	0,3419	0,30	Valid
		F	0,3576	0,30	Valid
		G	0,3559	0,30	Valid
		H	0,4113	0,30	Valid
Komunikasi Interpersonal tanpa item A dan C	0,6460	B	0,3315	0,30	Valid
		D	0,3939	0,30	Valid
		E	0,3109	0,30	Valid
		F	0,4351	0,30	Valid
		G	0,4627	0,30	Valid
		H	0,3418	0,30	Valid

Sumber : Data Primer Diolah

Terhadap variabel komunikasi interpersonal, dari 8 item pertanyaan, berdasarkan hasil perhitungan menunjukkan bahwa hanya 6 item saja yang valid yaitu item B, D, E, F, G dan H. Keenam item ini memiliki nilai  $r$  yang lebih besar dari 0,30. Hal ini berarti bahwa untuk pengujian

selanjutnya, hanya keenam item ini yang digunakan. Keenam item ini tersebut reliabel pada nilai *cronbach's alpha* 0,646.

Validitas data untuk variabel motivasi dapat dilihat pada Tabel 2. berikut :

Tabel 2.  
Uji Validitas Data Motivasi Awal dan Tanpa Item Tidak Valid

Variabel	<i>Crobach's Alpha</i>	Item	r hitung	r kritis	Keterangan
Motivasi	0,5750	A	0,2863	0,30	Valid
		B	-0,1111	0,30	Tidak valid
		C	0,1965	0,30	Tidak valid
		D	0,3913	0,30	Valid
		E	0,4333	0,30	Valid
		F	0,5879	0,30	Valid
		G	0,3832	0,30	Valid
		H	0,1440	0,30	Tidak valid
Motivasi tanpa item B, C dan H	0,6992	A	0,3592	0,30	Valid
		D	0,4177	0,30	Valid
		E	0,4874	0,30	Valid
		F	0,5768	0,30	Valid
		G	0,4442	0,30	Valid

Sumber : Data Primer Diolah

Terhadap variabel motivasi, dari 5 item pertanyaan, berdasarkan hasil perhitungan menunjukkan bahwa hanya 5 item saja yang valid yaitu item A, D, E, F dan G. Kelima item ini memiliki nilai r yang lebih besar dari 0,30. Hal ini berarti bahwa untuk pengujian

selanjutnya, hanya kelima item ini yang digunakan. Kelima item ini tersebut reliabel pada nilai *Cronbach's alpha* 0,6992.

Validitas data untuk variabel kinerja dapat dilihat pada Tabel 3. berikut :

Tabel 3.  
Uji Validitas Data Kinerja Awal dan Tanpa Item Tidak Valid

Variabel	<i>Crobach's Alpha</i>	Item	r hitung	r kritis	Keterangan
Kinerja	0,7103	A	0,5677	0,30	Valid
		B	0,2887	0,30	Tidak valid
		C	0,4052	0,30	Valid
		D	0,5903	0,30	Valid
		E	0,5055	0,30	Valid
Kinerja tanpa item B	0,7215	A	0,5620	0,30	Valid
		C	0,3806	0,30	Valid
		D	0,5931	0,30	Valid
		E	0,5277	0,30	Valid

Sumber : Data Primer Diolah

Terhadap variabel kinerja, dari 5 item pertanyaan, berdasarkan hasil perhitungan menunjukkan bahwa hanya 4 item saja yang valid yaitu item A, C, D dan E. Keempat item ini memiliki nilai r yang lebih besar dari 0,30. Hal ini berarti bahwa untuk pengujian

tersebut reliabel pada nilai *cronbach's alpha* 0,7215.

### Uji Normalitas

Normalitas sebaran data selain merupakan salah satu dari asumsi yang harus diuji dalam analisis regresi, juga merupakan syarat penting untuk menentukan alat uji yang digunakan untuk menjawab hipotesis. Untuk itu,

dalam penelitian ini, uji asumsi normalitas dilakukan dengan melihat nilai rasio *skewness*.

Berdasarkan hasil perhitungan seperti pada lampiran c menunjukkan bahwa nilai rasio *skewness* berada diantara -2 sampai dengan +2. Hasil perhitungan menunjukkan besarnya nilai rasio *z - skewness* menurut Ghozali (2005) yaitu:

$$\begin{aligned} Z - \text{skewness} &= \frac{\text{nilai skewness}}{\sqrt{6 / N}} \\ &= \frac{0,003}{\sqrt{6 / 63}} \\ &= 0,00972 \end{aligned}$$

maka dapat disimpulkan bahwa variabel pengganggu atau residual memiliki distribusi normal.

### Uji Multikolinieritas

Uji Multikolinieritas dilakukan untuk menguji apakah terdapat korelasi diantara variabel bebas. Multikolinieritas diuji dengan melihat nilai *tolerance* dan *Variance Inflative Factor* (VIF). Dari hasil perhitungan uji multikolinieritas ini diperoleh hasil sebagai berikut (Tabel 4.). Di dalam hasil pengolahan data SPSS menunjukkan bahwa nilai *tolerance* seluruh variabel lebih besar dari 0,1 (> 0,1) dan nilai VIF lebih kecil dari 10.

Tabel 4.  
Uji Multikolinieritas

Variabel Bebas	<i>Collinearity Statistic</i>	
	<i>Tolerance</i>	<i>VIF</i>
Komunikasi Interpersonal	0,996	1,004
Motivasi	0,996	1,004

Sumber : Data Primer Diolah

Hasil perhitungan ini menunjukkan bahwa tidak terjadi masalah multikolinieritas diantara variabel – variabel bebas.

### Uji Heteroskedastisitas

Hasil uji heteroskedastisitas yang dilakukan melalui uji glejser dapat dilihat pada Tabel 5. berikut ini :

Tabel 5.  
Uji Heteroskedastisitas

Variabel Bebas	t	Sig.
Komunikasi Interpersonal	0,909	0,367
Motivasi	0,665	0,509

Sumber : Data Primer Diolah

Heteroskedastisitas terdeteksi apabila nilai signifikansi berada dibawah angka 0,05. Pada tabel diatas terbukti bahwa nilai masing – masing variabel bebas diatas 0,05. Hal ini menunjukkan bahwa model regresi adalah homoskedastisitas. Dengan

demikian dapat disimpulkan bahwa tidak terjadi gejala heteroskedastisitas pada model regresi sehingga model regresi layak dipakai untuk memprediksi.

## Uji Hipotesis

Pengujian hipotesis dimaksudkan untuk mengetahui besarnya pengaruh komunikasi interpersonal dan motivasi terhadap kinerja. Dalam pengujian ini

komunikasi interpersonal dan motivasi sebagai variabel independen dan kinerja sebagai variabel dependen. Ringkasan hasil pengujian hipotesis dapat dilihat pada Tabel 6.

Tabel 6  
Hasil Uji Hipotesis

Variabel	Koefisien Beta	Standar Error	t - value	p	Keterangan
Komunikasi Interpersonal	-0,102	0,117	-0,876	0,385	Tidak Sig.
Motivasi	0,738	0,103	7,194	0,000	Sig.
Konstanta	1,267	0,519	2,444	0,017	Sig.
R square = 0,471      F = 26,746      p = 0,000      N = 63 Adjs. R Square = 0,454					

Sumber : Data Primer Diolah

Nilai *R Square* sebesar 47,1% yang berarti bahwa semua variabel bebas yakni komunikasi interpersonal dan motivasi mampu menjelaskan variabel terikat yakni kinerja. Sedangkan sisanya sebesar 52,9% dijelaskan oleh variabel lain yang tidak termasuk dalam penelitian seperti kemampuan, evaluasi, lingkungan dan lain-lain.

Hasil uji hipotesis menunjukkan nilai F test signifikan pada  $\alpha = 0,05$  ( $p = 0,000$ ;  $p < 0,05$ ), yang berarti bahwa persamaan regresi yang dihasilkan , yaitu  $Y = 1,267 - 0,102X_1 + 0,738X_2 + e$ .

## Pembahasan

Pembahasan berikut ini bertujuan untuk menjelaskan secara teoritis disertai dukungan empiris terhadap hasil pengujian hipotesis dan analisis pengaruh diantara variabel independen dan variabel dependen penelitian ini.

### Pengaruh Komunikasi Interpersonal Terhadap Kinerja

Berdasarkan hasil estimasi diperoleh nilai koefisien untuk variabel komunikasi interpersonal sebesar -0,102 yang artinya kinerja akan menurun sebesar 0,102%, jika terjadi

penambahan komunikasi interpersonal sebesar 1%.

Komunikasi Interpersonal sebenarnya dapat memberikan manfaat bagi terciptanya kinerja yang baik. Dengan adanya komunikasi interpersonal maka akan timbul rasa solidaritas yang tinggi sehingga pekerjaan dapat terkoordinasi dengan baik.

Namun, jangan menganggap komunikasi interpersonal sebagai sarana untuk menghabiskan waktu bekerja, karena akan mengganggu dalam kegiatan bekerja bukan meningkatkan kinerja. Namun, pada hasil penelitian ini menunjukkan komunikasi interpersonal tidak berpengaruh. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa karyawan tidak betah bekerja lama di perusahaan mungkin disebabkan oleh kurangnya komunikasi interpersonal walaupun gaji yang diberikan sebenarnya sudah cukup.

### Pengaruh Motivasi Terhadap Kinerja

Berdasarkan hasil estimasi diperoleh nilai koefisien untuk variabel motivasi sebesar 0,738 yang artinya jika motivasi bertambah 1% maka kepuasan kerja akan meningkat sebesar 0,738%.

Motivasi dapat digunakan sebagai kebutuhan yang sekaligus pendorong yang dapat menggerakkan semua potensi baik tenaga kerja maupun sumber daya lainnya. Motivasi dapat menjadi energi untuk menggerakkan segala potensi yang dimiliki karyawan sehingga dapat meningkatkan efektifitas dan efisiensi kerja. Dengan pemberian motivasi yang tepat, para karyawan akan terdorong untuk berbuat maksimal dalam melaksanakan tugasnya sehingga diharapkan perusahaan dapat mencapai berbagai tujuan dan sasarannya.

## KESIMPULAN DAN SARAN

### Kesimpulan

Beberapa kesimpulan yang diambil yang dapat menjawab permasalahan penelitian :

1. Komunikasi interpersonal yang terjadi di perusahaan belum sesuai harapan / keinginan sehingga mempengaruhi kinerja karyawan.
2. Motivasi yang ada dalam perusahaan telah memadai sehingga mampu mendorong peningkatan kinerja karyawan.
3. Pemberian motivasi tanpa disertai komunikasi interpersonal yang baik menyebabkan karyawan tidak bertahan lama bekerja di dalam perusahaan.
4. Berdasarkan hasil estimasi menunjukkan bahwa komunikasi interpersonal tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan, sedangkan motivasi memberikan pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan di perusahaan.

### Saran

Beberapa saran yang dapat diajukan terkait hasil penelitian :

1. Perusahaan sebaiknya melakukan perbaikan untuk komunikasi interpersonal yang lebih baik antar sesama karyawan sehingga mampu meningkatkan kinerja karyawan.

2. Perusahaan harus mempertahankan motivasi yang sudah baik.
3. Perusahaan harus sering mengadakan kegiatan yang dapat membangun kebersamaan antar sesama karyawan.
4. Untuk penelitian selanjutnya, hendaknya ditambah variabel lain agar dapat menambah wawasan.

## DAFTAR PUSTAKA

- Adair, John. (2008). *Kepemimpinan yang Memotivasi*. Edisi Pertama, PT Gramedia Pustaka Utama, Jakarta.
- Benardin, John. H. & Russel, Joyce E. A. (1993). *Human Resources Management*. Mc Graw Hill, New York.
- Canessa, E. & Riolo, R. L. (2003). *The Effect of Organizational Communication Media on Organizational Culture and Performance : An Agent-Based Simulation Model, Computational & Mathematical Organization Theory*, Kluwer. Netherlands.
- Davis, K. & Newstrom, John. W. (1992). *Perilaku Dalam Organisasi*. Edisi Ketujuh, Erlangga, Jakarta.
- De Vito, Joseph. A. (2003). *Interpersonal Communication*. Prentice Hall, Singapore.
- Fathoni, H. Abdurrahmat. (2006). *Organisasi dan Manajemen Sumber Daya Manusia*. Cetakan Pertama, PT Rineka Cipta, Jakarta.
- Ghozali, Imam. (2005). *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program SPSS*. Badan Penerbit Universitas Diponegoro, Semarang..
- Kisfalvi, V. & Pitcher, P. (2003). *Doing What Feels Right : The Influence of CEO Character and Emotions on Top Management*

- Team Dynamics. *Journal of Management Inquiry* : Thousand Oaks.
- Liliweri, Alo. (1997). *Komunikasi Antarpribadi*. Cetakan Kedua, PT Citra Aditya Bakti, Bandung.
- Mary, L. T. & Anne, M.M. (2001). Presentation Self-Efficacy : Increasing Communications Skills Through Service-Learning, *Journal of Managerial Issues*, Pittsburg.
- Reijonen, H. & Kompulla, R. (2007). Perception of Success and Its Effect on Small Firm Performance. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, Bradford.
- Rio, Johannes. (2003). *Analisa Pengaruh Lingkungan Kerja dan Komunikasi yang Efektif terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Bagian Pengiriman C.V. Lima Saudara Surabaya*, Skripsi, Universitas Kristren Petra.
- Suardi, (2001). *Pengaruh Komunikasi yang Efektif terhadap Produktivitas Tenaga Kerja pada PT Bank Bali Medan*. Skripsi, STIE Harapan.
- Sugiyono, (2005). *Metode Penelitian Bisnis*. Cetakan Pertama, Alfabeta, Bandung.
- Tejokumolo. A. & Kairupan, M.Y. (2003). *Pengaruh Motivasi dan Komunikasi terhadap Kinerja Karyawan PT Mandala di Sidoarjo dan di Blitar*. Skripsi, Universitas Kristen Petra.
- Winardi, J. (2008). *Motivasi dan Pemotivasian dalam Manajemen*. Edisi Pertama, PT Raja Grafindo Persada, Jakarta.



## KOMUNIKASI ANTAR KARYAWAN ETNIS JAWA DAN TIONGHOA

Ferdika Tedjakusuma<sup>1\*</sup>, Eddy Madiono Sutanto<sup>1</sup>

<sup>1</sup>Program Manajemen Bisnis, Universitas Kristen Petra  
Jalan Siwalankerto 121–131, Surabaya 60236, Indonesia

\*Penulis Korespondensi; Email: dikatedjakusuma@gmail.com

### Abstrak

Penelitian ini bertujuan untuk mendeskripsikan tentang komunikasi horizontal antar karyawan berdasarkan aspek keragaman etnis, baik dari segi proses komunikasi antar karyawan, hambatan dalam lingkup komunikasi karyawan yang pernah/sedang terjadi dan upaya yang dilakukan oleh karyawan dalam mengatasi konflik komunikasi horizontal akibat dari hambatan tersebut. Teknik pengumpulan data menggunakan wawancara terstruktur dengan *focus group discussion* kepada tiga karyawan beretnis Jawa dan tiga karyawan beretnis Tionghoa. Wawancara dilakukan dengan membagi karyawan menjadi dua kelompok diskusi yang berbeda sesuai etnis karyawan untuk menjawab pertanyaan penelitian yang sama. Implikasi penelitian ini sesuai dengan hasil penelitian yang menyatakan bahwa keragaman etnis karyawan bukanlah aspek yang mempengaruhi kelangsungan komunikasi horizontal antar karyawan di lingkungan organisasi perusahaan.

**Kata kunci:** Karyawan, keragaman etnis, komunikasi horizontal, komunikasi antar karyawan

### Abstract

*This study was to describe the horizontal communication among employees with ethnic diversity in communication process, barriers of communication as well as efforts made by the employees in resolving horizontal communication conflicts. Data collection technique used focus group discussion of structured interviews to three Javanese employees and three Chinese employees. The interviews were done by dividing the employees into two discussion groups according to their ethnics to answer the same research questions. The implications of this study were in accordance with the results of the research which stated that employees' ethnic diversity didn't directly affect the continuity of horizontal communication among employees in the organization.*

**Keywords:** Employee, ethnic diversity, horizontal communication, communication among employees

### Pendahuluan

Tuntutan tenaga kerja yang multikultural saat ini memaksa perusahaan-perusahaan besar di Amerika untuk melakukan peningkatan jumlah karyawan dari berbagai macam etnis, ras dan negara (Griffin, 2004). Namun keseimbangan keragaman tenaga kerja hingga kini merupakan hal yang belum dapat dicapai oleh perusahaan-perusahaan Amerika. Tuntutan keragaman tenaga kerja kini telah menjadi salah satu dimensi penting di dalam lingkungan perusahaan atau organisasi bisnis, begitu pula di Indonesia. Salah satu objek dimensi keragaman tenaga kerja yang paling banyak ditemukan pada perusahaan-perusahaan di Indonesia adalah keragaman etnis antara etnis Tionghoa dan Jawa, mengingat hubungan antara kedua etnis ini sering digambarkan sebagai hubungan minoritas dan mayoritas (Warnaen, 2002).

Salah satu fenomena hubungan antar etnis tenaga kerja ditemukan pada penelitian yang dilakukan oleh Prasidyamurti (2013) di perusahaan Schlumberger yang menemukan bahwa karyawan di perusahaan Schlumberger ini kerap mengalami kendala akibat keragaman etnis dan budaya antar sesama karya-

wan seperti adaptasi tenaga kerja, kendala bahasa dalam berkomunikasi, hingga kesalahpahaman komunikasi antar karyawan yang menyebabkan perselisihan. Fenomena lain mengenai stereotip antar etnis akibat keragaman tenaga kerja juga ditemukan pada penelitian lain yang dilakukan oleh Christiana (2005) di PT Lokaniaga Adipermata Semarang yang menemukan adanya anggapan bahwa karyawan etnis Tionghoa dinilai lebih berkualitas dan ambisius dibandingkan dengan karyawan beretnis Jawa, sehingga karyawan beretnis Tionghoa lebih memungkinkan menduduki posisi penting di dalam perusahaan.

Keragaman tenaga kerja pada dasarnya jika dapat dikelola dengan bijaksana akan melahirkan suatu potensi yang dinamis dan integratif (Kusumah, Marjanto, Rostiyati & Ernayanti, 2007). Salah satunya dengan cara membangun komunikasi interpersonal yang efektif. Komunikasi dapat dikatakan sebagai bentuk interaksi sosial dalam perusahaan yang merupakan jembatan antara karyawan dengan karyawan maupun karyawan dengan pimpinan (Effendy, 2007). Namun membangun komunikasi interpersonal yang efektif di lingkungan kerja dengan adanya keragaman tenaga kerja merupakan hal yang tidak mudah.

Mathis dan Jackson (2000) mengatakan bahwa keragaman tenaga kerja dalam suatu perusahaan tidak dapat dipungkiri memiliki sisi negatif, seperti kesulitan untuk berkomunikasi serta meningkatnya ketegangan dan konflik di tempat kerja. Keragaman juga membawa perbedaan dalam gaya berkomunikasi, sehingga seringkali menciptakan kesalahpahaman (Yoshida, 2002).

Penelitian ini dilakukan di salah satu perusahaan manufaktur di Surabaya, Indonesia, sebab pada perusahaan manufaktur ditemukan intensitas interaksi karyawan yang lebih tinggi dengan adanya aspek perbedaan etnis karyawan yang lebih beragam. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis secara deskriptif proses komunikasi horizontal antar karyawan dengan adanya keragaman etnis. Komunikasi yang dimaksud pada penelitian ini adalah komunikasi interpersonal secara horizontal antar sesama karyawan yang efektif, baik dari segi verbal vokal maupun non verbal. Bentuk-bentuk komunikasi horizontal karyawan yang efektif pada penelitian ini mengacu pada teori Suranto (2005) yaitu dari segi pemahaman pesan, suasana lingkungan, hubungan interpersonal dan respon tindakan. Perbedaan etnis yang dikategorikan dalam analisis penelitian ini adalah keragaman etnis antara etnis Tionghoa dan etnis Jawa sebagai dua etnis yang mayoritas berada pada perusahaan. Selain itu, rumusan masalah pada penelitian ini juga untuk menganalisis secara deskriptif apa saja hambatan-hambatan komunikasi horizontal antar karyawan. Menurut Suranto (2005), hambatan komunikasi horizontal yaitu hambatan sosiologis, psikologis, semantis dan mekanis yang sedang/pernah terjadi akibat adanya keragaman etnis. Penelitian ini juga untuk menganalisis upaya-upaya karyawan dalam mengatasi konflik komunikasi horizontal di dalam perusahaan seperti menghindari, menurut, berkompromi, mendominasi, atau mengintegrasikan konflik akibat hambatan-hambatan tersebut.



**Gambar 1. Kerangka Konseptual**

Sumber: Suranto (2005); Ting-Toomey dan Chung (2005)

Penelitian ini akan menganalisis dan mendeskripsikan keragaman tenaga kerja dari segi komunikasi karyawan berdasarkan indikator komunikasi, hambatan komunikasi karyawan dan upaya dalam mengatasi konflik komunikasi horizontal.

## Metode Penelitian

Penelitian ini menggunakan metode deskriptif dengan pendekatan kualitatif untuk memahami fenomena apa yang dialami oleh subjek penelitian misalnya perilaku, persepsi, motivasi, tindakan, dan lain-lain, dengan cara deskripsikan dalam bentuk kata-kata dan bahasa pada suatu konteks khusus yang alamiah serta dengan memanfaatkan berbagai metode ilmiah (Moleong dalam Kuntjojo, 2009). Penelitian ini akan mendeskripsikan tentang komunikasi horizontal antara karyawan etnis Tionghoa dan etnis Jawa, baik dari segi proses komunikasi antar karyawan, hambatan dalam lingkup komunikasi karyawan yang pernah/ sedang terjadi dan upaya yang dilakukan oleh karyawan dalam mengatasi konflik komunikasi horizontal yang ada. Hal ini dilakukan dengan cara wawancara langsung menggunakan model *focus group discussion*, sehingga sudut pandang dan pendapat karyawan merupakan fokus utama dari penelitian ini.

Teknik sampling yang digunakan adalah non probabilitas yang berjenis *purposive sampling* yaitu dengan memilih subjek penelitian berdasarkan kriteria spesifik yang telah ditetapkan peneliti (Kuntjojo, 2009). Narasumber utama pada penelitian ini adalah para karyawan yang bekerja di kantor perusahaan, yang terdiri dari tiga orang karyawan beretnis Jawa dan tiga orang karyawan beretnis Tionghoa. Kriteria narasumber yang akan menjadi subjek penelitian ilmiah ini adalah karyawan kantor yang telah bekerja selama minimal dua tahun, memiliki jumlah rata-rata gaji yang sama, serta jabatan atau kedudukan yang sama.

Penetapan narasumber utama pada penelitian ini dilakukan bersama pihak manajer *Human Resource* sejak satu minggu sebelum proses wawancara dan pengumpulan data dilakukan. Penetapan narasumber utama dilakukan melalui pemilihan langsung oleh pihak manajer *Human Resource* berdasarkan penilaian secara subjektif, biodata karyawan yang dimiliki oleh pihak manajer *Human Resource* dan pengakuan langsung para karyawan selaku narasumber utama pada penelitian ini.

Sumber data primer di dalam penelitian ini adalah pendapat, suara dan sudut pandang karyawan mengenai topik penelitian dari hasil wawancara langsung dengan enam orang karyawan menggunakan model *focus group discussion*. Sumber data sekunder yang digunakan di dalam penelitian ini ada-

lah buku profil perusahaan (*company profile*) dan dokumen-dokumen mengenai karyawan yang didapatkan pada saat melakukan survei awal.

Teknik pengumpulan data yang dilakukan pada penelitian ini menggunakan teknik non tes berbentuk wawancara yang bertujuan untuk mendapatkan data-data penelitian yang dilakukan pada kantor perusahaan. Metode wawancara yang dilakukan adalah wawancara terstruktur terhadap pihak-pihak yang akan ditentukan sebagai subjek penelitian. *Focus group discussion* digunakan dengan cara membagi para narasumber ke dalam kelompok-kelompok diskusi kecil sehingga dalam proses wawancara dapat memunculkan ide-ide, informasi dan sudut pandang dari para narasumber secara lebih bebas dan terbuka. *Focus group discussion* adalah bentuk diskusi yang didesain untuk memunculkan informasi mengenai keinginan, kebutuhan, sudut pandang, kepercayaan dan pengalaman yang dikehendaki oleh peserta (Paramita & Kristiana, 2013).

Pertanyaan wawancara yang sama diajukan kepada dua kelompok narasumber di dalam ruangan khusus selama kurang lebih dua jam dan berlangsung selama dua hari, yaitu kelompok narasumber pertama pada hari pertama dan kelompok narasumber kedua pada hari kedua. Proses wawancara berlangsung dengan suasana yang santai dan informal, sehingga bertujuan untuk dapat menghasilkan jawaban dari pertanyaan-pertanyaan penelitian secara terbuka, jujur, bebas, berdasarkan sudut pandang dan pengalaman para karyawan secara pribadi. Proses wawancara dengan model *focus group discussion* pada narasumber yang memiliki perbedaan etnis ini telah diatur sejak awal agar dilakukan secara terpisah, yakni kelompok pertama beranggotakan karyawan beretnis Jawa dan kelompok kedua beranggotakan karyawan beretnis Tionghoa. Uji validitas triangulasi narasumber dilakukan dengan memilih tiga narasumber karyawan beretnis Jawa dan tiga narasumber karyawan beretnis Tionghoa sesuai kriteria yang telah ditentukan. Langkah berikutnya adalah membagi tiga orang karyawan beretnis Jawa dan tiga orang karyawan beretnis Tionghoa menjadi dua kelompok diskusi sesuai dengan perbedaan etnis mereka. Pemisahan kelompok narasumber wawancara ini dilakukan agar karyawan dapat bercerita dan menjawab pertanyaan-pertanyaan penelitian secara bebas tanpa adanya tekanan dari karyawan yang berbeda etnis.

Pertanyaan-pertanyaan penelitian yang diajukan kepada dua kelompok narasumber ini sama, namun dilakukan di ruangan/lokasi dan hari yang berbeda. Pertanyaan penelitian meliputi bagaimana proses interaksi komunikasi yang terjadi antar sesama

karyawan di lingkungan kantor, tingginya intensitas komunikasi horizontal yang terjadi, apakah perbedaan-perbedaan yang dirasakan oleh karyawan saat menjalin komunikasi dengan karyawan yang berbeda etnis, hambatan-hambatan dan konflik seperti apa yang kerap terjadi dalam menjalin hubungan dengan karyawan yang berbeda etnis, serta bagaimana upaya karyawan dalam mengatasi konflik komunikasi dengan karyawan lain yang berbeda etnis sehingga dapat tetap menjaga hubungan komunikasi yang efektif.

## Hasil Penelitian dan Pembahasan

### *Proses Komunikasi Horizontal Karyawan*

Proses komunikasi horizontal yang terjadi antara karyawan beretnis Jawa dan karyawan beretnis Tionghoa ditemukan bahwa tidak dibutuhkan prosedur khusus dalam melakukan komunikasi horizontal, sehingga berlangsung secara bebas dan terbuka. Sesuai dengan Pakpahan (2010), komunikasi antara karyawan beretnis Jawa dan karyawan beretnis Tionghoa dilakukan langsung oleh para karyawan dalam bentuk hubungan interpersonal secara bebas dan terbuka. Karyawan beretnis Jawa dan karyawan beretnis Tionghoa membuktikan bahwa proses komunikasi horizontal yang dilakukan melalui hubungan interpersonal sejauh ini dapat berlangsung dengan baik. Komunikasi berjenis vertikal hanya akan terjadi apabila komunikasi yang dilakukan merupakan pengambilan suatu keputusan atau untuk mendiskusikan permasalahan internal di dalam divisi yang memiliki pengaruh pada kinerja karyawan jangka panjang. Hasil pernyataan analisis ini didukung dari hasil wawancara dengan dua kelompok narasumber yang secara sepakat mendeskripsikan proses komunikasi horizontal yang berlangsung di lingkungan organisasi.

Berdasarkan hasil wawancara dengan narasumber beretnis Jawa berinisial T.T. yang mengungkapkan bahwa, “Jika hanya berkomunikasi biasa dengan sesama karyawan ya kita biasanya langsung bicara atau telepon, tetapi jika ada masalah yang benar-benar rumit atau untuk pengambilan suatu keputusan baru kita komunikasikan dahulu dengan *supervisor*”, yang kemudian disepakati oleh para narasumber beretnis Jawa yang lainnya. Hal serupa juga diungkapkan oleh narasumber beretnis Tionghoa berinisial N.N. dan C.T. yang mengatakan bahwa dalam berkomunikasi dengan sesama karyawan dapat dilakukan secara langsung dan prosedur berkomunikasi melalui pihak manajerial atau *supervisor* hanya dilakukan untuk pengambilan suatu keputusan yang mempengaruhi divisi. Proses komunikasi horizontal antara karyawan dapat berlangsung dengan baik, sebab ditemukan ada-

nya peranan pihak manajerial yang turut memfasilitasi dan menciptakan iklim komunikasi yang baik. Pihak manajerial memfasilitasi komunikasi horizontal karyawan agar dapat berlangsung dengan efektif, seperti menerapkan aturan pergantian tempat duduk karyawan, ruang lingkup kerja yang terbuka, media komunikasi bersifat elektronik yang memadai, serta iklim organisasi yang dibangun bersifat kekeluargaan. Hal ini sesuai dengan hasil temuan pada penelitian sebelumnya oleh Wijaya (2014) di PT Gramitrama Jaya Steel yang juga menemukan proses komunikasi antar sesama karyawan berbeda etnis dapat berlangsung dengan baik akibat adanya peranan pihak manajerial yang turut memfasilitasinya.

Model komunikasi interaktif yang terjadi antara karyawan beretnis Jawa dan beretnis Tionghoa terbukti menciptakan proses komunikasi horizontal karyawan di dalam perusahaan dapat berlangsung dengan baik. Hal ini sesuai dengan Kohler (dalam Wursanto, 2003). Komunikasi interaktif yang terjadi disebabkan oleh tingginya intensitas komunikasi horizontal antara karyawan beretnis Jawa dan karyawan beretnis Tionghoa, yang ditemukan baik dalam bentuk komunikasi verbal vokal maupun komunikasi non verbal seperti senyuman dan sapaan. Narasumber karyawan beretnis Jawa berinisial S.S. mengatakan,

“Kalau saya rasa sering ya karena ya itu, setiap hari bertemu. Sehari-hari kita harus berkomunikasi dengan mereka karena kita kerja juga saling berhubungan, jadi setiap hari pasti ada saling berkomunikasi. Selain itu, di luar juga kita sering kumpul-kumpul bersama.”

Hal tersebut juga diakui oleh para narasumber karyawan beretnis Jawa yang lain berinisial P.T. dan T.T. yang menambahkan bahwa seringnya komunikasi yang terjadi antar sesama karyawan dikarenakan adanya tuntutan dan keterkaitan pekerjaan antar setiap divisi. Hubungan komunikasi horizontal yang terjadi ini pun diakui pula oleh para narasumber karyawan beretnis Tionghoa bahwa tidak pernah terjadi masalah akibat adanya keragaman etnis. Salah satu narasumber karyawan beretnis Tionghoa berinisial S.L. mengatakan bahwa,

“Jadi begini, masalahnya itu bukan karena kita beda etnis, tapi keterikatan antar divisi. Kita *gak* melihat warna kulit atau suku bangsanya. Antar divisi itu kan di sini saling terkait, jadi tiap hari pasti bicara, dan kalau sudah begitu ya langsung saja bicara kita ada perlu apa atau apa. Kalau kita di sini *gak* mau bicara hanya karena beda etnis ya kapan selesainya pekerjaan kita, orang pekerjaannya saling berhubungan antar divisi”.

Pernyataan narasumber S.S. dan S.L. ini disepakati pula oleh para narasumber karyawan yang lain. Ini menunjukkan bahwa proses komunikasi horizontal yang berlangsung dapat terjalin dengan baik tanpa adanya masalah yang diakibatkan oleh faktor keragaman etnis.

### ***Bentuk Komunikasi Horizontal Karyawan***

#### ***Pemahaman Pesan Komunikasi***

Menurut Suranto (2005), bentuk pemahaman pesan komunikasi adalah kemampuan dalam memahami pesan secara cermat sebagaimana dimaksudkan oleh komunikator. Kemampuan karyawan beretnis Jawa dan karyawan beretnis Tionghoa dalam memahami pesan komunikasi horizontal tergolong tinggi, namun terkadang masih terjadi adanya kesalahpahaman komunikasi baik dari segi penyaluran pesan maupun penerimaan pesan komunikasi antar karyawan, terutama komunikasi mengenai jabaran pekerjaan karyawan maupun dari segi bahasa yang digunakan dalam berkomunikasi. Salah satu narasumber beretnis Jawa yang bernisial P.T. mengungkapkan, “Dari segi bahasanya kita saja. Seperti kita orang Surabaya etnis Jawa jika berbicara kan menggunakan bahasa Jawa ngoko yang kental, sedangkan yang berbeda etnis kan terkadang tidak mengerti. Jadi terkadang bisa *miss communication* biasanya.” Narasumber karyawan beretnis Tionghoa yang berinisial N.N. dan C.T. mengungkapkan bahwa hal yang rentan menjadi kesalahpahaman adalah komunikasi mengenai jabaran pekerjaan. Pernyataan tersebut didasari oleh salah satu narasumber beretnis Tionghoa dengan inisial S.L. yang mengatakan,

“Kalau menurut saya tidak ada kesulitan khusus begitu ya meskipun berbicara dengan yang berbeda etnis. Ya itu lagi, menurut saya kembali lagi, karakter orangnya. Seperti misalnya di sini ada yang bicara itu intonasinya keras, akhirnya orang yang tidak mengerti menjadi ikut terpancing, lalu marah. Kesulitannya justru memahami karakter tiap-tiap orang yang berbeda-beda ini yang sulit, bukan dari segi Jawa atau Tionghoanya. Karena tiap orang itu punya karakter yang tidak sama, yang belum tentu bisa diterima semua orang, meskipun etnisnya sama”.

Kesalahpahaman dalam memahami komunikasi jabaran pekerjaan oleh karyawan beretnis Jawa dan karyawan beretnis Tionghoa ini terjadi karena:

- a. Ketidakjelasan informasi atau pesan komunikasi yang disampaikan.

Terjadi ketidakjelasan alur kronologis komunikasi dari siapa kepada siapa dan apa tujuan dari informasi tersebut disampaikan. Pernyataan analisis deskripsi ini didukung oleh fakta yang diungkapkan oleh narasumber bahwa dalam melakukan komunikasi horizontal, masih terjadi tidak adanya kejelasan informasi dari pesan yang disampaikan, sehingga terjadi kesalahpahaman.

- b. Perbedaan karakter personal karyawan dalam berkomunikasi.

Karyawan yang belum sepenuhnya dapat beradaptasi dengan karakter karyawan lain yang memiliki gaya komunikasi berintonasi tinggi dan keras sehingga terkesan emosional, serta karakter karyawan yang biasa berkomunikasi dengan bahasa yang singkat dan cepat. Pernyataan analisis deskripsi ini didukung pula oleh fakta yang ditemukan ketika proses wawancara narasumber berlangsung dan hasil observasi singkat yang menemukan adanya perbedaan karakter personal karyawan yang beragam.

- c. Kebiasaan penggunaan bahasa dalam berkomunikasi.

Perbedaan kosa kata antara karyawan beretnis Jawa dengan logat bahasa Jawa yang kental, serta karyawan beretnis Tionghoa yang sesekali menggunakan bahasa Mandarin dalam berkomunikasi terutama dalam menyebutkan nominal angka menjadi salah satu penyebab kesalahpahaman.

Cara yang dilakukan oleh karyawan beretnis Jawa dan karyawan beretnis Tionghoa dalam beradaptasi dengan keragaman karakter karyawan dan menemukan kesepahaman dalam berkomunikasi sesuai dengan penelitian Kurniawan (2011). Menurut Kurniawan yang meneliti *Kompetensi Komunikasi Antar Budaya Anggota Perkumpulan Masyarakat Surakarta Etnis Tionghoa dan Jawa*, pembauran dan pendekatan interpersonal terjadi tanpa melihat perbedaan etnis. Pendekatan interpersonal dilakukan oleh karyawan beretnis Jawa untuk mengenali karakter karyawan yang berbeda etnis maupun yang beretnis sama. Karyawan beretnis Tionghoa mereka tidak segan melakukan komunikasi ulang dengan karyawan yang bersangkutan demi menemukan kejelasan informasi dan mencapai kesepahaman komunikasi.

#### *Suasana Lingkungan dalam Berkomunikasi*

Suasana lingkungan yang tercipta saat menjalin hubungan komunikasi antara karyawan beretnis Jawa dan karyawan beretnis Tionghoa tidak dipengaruhi oleh keragaman etnis karyawan, melainkan dipengaruhi oleh keragaman tingkat kesibukan aktivitas

karyawan. Secara bertahap, suasana lingkungan dalam berkomunikasi dapat terbangun, baik dengan adanya peningkatan hubungan interpersonal antar karyawan dengan karyawan beretnis Jawa maupun karyawan beretnis Tionghoa. Hal itu disebabkan oleh tingginya intensitas komunikasi horizontal yang terjadi antar sesama karyawan dan iklim lingkungan perusahaan yang mendukung, baik dari segi tata letak ruang kantor yang membuat setiap karyawannya mudah bertemu langsung secara tatap muka maupun iklim komunikasi di dalam lingkungan perusahaan yang bersifat kekeluargaan. Hasil analisis ini sesuai dengan penelitian sebelumnya oleh Marcyola (2013) mengenai *Iklim Komunikasi Organisasi dan Kinerja Karyawan di Bank Bukopin Cabang Medan* yang menunjukkan bahwa iklim dan suasana komunikasi di dalam suatu perusahaan mempengaruhi cara hidup individu dan tingkat relasi interpersonal di dalam perusahaan.

Di sisi lain, suasana lingkungan dalam berkomunikasi antar karyawan terkadang ditemukan adanya ketidaknyamanan yang diakibatkan oleh keragaman karakter personal karyawan, konteks komunikasi mengenai masalah personal dan tingkat kesibukan aktivitas karyawan saat komunikasi horizontal berlangsung. Karakter karyawan dengan pembawaan emosional yang buruk menyebabkan pesan yang diterima kerap menjadi rancu dan berpotensi menyebabkan kesalahpahaman. Berkomunikasi dengan karyawan yang sedang berfokus dengan aktivitas pekerjaannya menyebabkan respon terhadap pesan komunikasi menjadi lambat dan komunikasi horizontal menjadi tidak efektif. Berkomunikasi mengenai hal pribadi juga dianggap oleh karyawan merupakan hal yang tidak etis untuk dibicarakan di lingkup internal perusahaan. Berdasarkan temuan data dapat disimpulkan bahwa keragaman karakter personal karyawan, konteks komunikasi dan tingkat aktivitas karyawan secara fisik lebih banyak mempengaruhi suasana lingkungan dalam berkomunikasi daripada keragaman etnis karyawan itu sendiri. Hal ini berbeda dengan penelitian sebelumnya oleh Prasidyamurti (2013) yang berpendapat bahwa keragaman etnis karyawan merupakan hal yang menyebabkan ketidaknyamanan pada iklim komunikasi organisasi.

#### *Hubungan Interpersonal Komunikator dan Komunikan*

Hubungan interpersonal yang terjalin antara komunikator dan komunikan pada karyawan beretnis Jawa dan karyawan beretnis Tionghoa menunjukkan adanya peningkatan, namun dengan persepsi hubung-

an yang berbeda. Karyawan beretnis Jawa merasakan bahwa peningkatan hubungan interpersonal dalam melakukan komunikasi horizontal dengan karyawan beretnis Tionghoa hanya terbatas pada hubungan profesionalisme dan kerjasama di bidang pekerjaan, sedangkan karyawan beretnis Tionghoa merasakan bahwa peningkatan hubungan interpersonal dalam melakukan komunikasi horizontal dengan karyawan beretnis Jawa dapat terjalin hingga pada lingkup persahabatan, walaupun karyawan-karyawan beretnis Tionghoa merasakan adanya sikap yang kurang terbuka dari karyawan beretnis Jawa. Salah satu narasumber karyawan beretnis Tionghoa berinisial S.L. mengatakan,

“Kalau saya merasa tidak ada beda. Saya menganggap mereka yang berbeda etnis atau suku itu ya sama, biasa saja. Mungkin dari mereka yang menganggap kita ‘luar biasa’, entah itu kenapa. Jika saya tidak pernah menilai mereka berbeda begitu, justru biasanya yang saya tangkap dari mereka itu anggapan kalau yang berkulit gelap menghadapi kita yang berkulit putih itu agak takut begitu ya. Akhirnya penyampaian mereka ke kita yang jadi agak-agak malu-malu sungkan begitu. Padahal dari kita ya menganggap biasa-biasa saja”.

Pernyataan tersebut disepakati pula oleh narasumber beretnis Tionghoa yang lainnya berinisial N.N. dan C.T. yang merasakan hal serupa.

Karyawan beretnis Jawa, para narasumber sepakat mengungkapkan bahwa peningkatan hubungan interpersonal dengan karyawan berbeda etnis hanya terjalin sebatas hubungan kerja saja. Hal tersebut diungkapkan oleh salah satu narasumber karyawan beretnis Jawa berinisial S.S., “Saya merasa jika dikatakan meningkat ya benar ada peningkatan, tetapi meningkatnya dalam hubungan kerja saja, karena di luar itu saya rasa sudah bukan urusan kita ya.”

Perbedaan persepsi hubungan interpersonal yang terjalin dalam melakukan komunikasi horizontal pada karyawan beretnis Jawa ini disebabkan oleh karakteristik dasar masyarakat beretnis Jawa yang sesuai dengan penelitian sebelumnya (Setyowati, 2013) yaitu segan, sopan santun dan tidak mudah terbuka. Hal tersebut menyebabkan karyawan beretnis Jawa cenderung menciptakan batasan dalam berkomunikasi dan menjalin hubungan interpersonal dengan orang lain. Perbedaan persepsi hubungan interpersonal pada karyawan beretnis Tionghoa ini juga tidak terlepas dari karakteristik masyarakat etnis Tionghoa di Indonesia pada umumnya, sesuai pada penelitian Yvone, Krasono dan Suprajitno (2014) yang menjelaskan bahwa salah satu karakteristik etnis Tionghoa

adalah mudah beradaptasi dengan orang-orang baru di sekitarnya sehingga lebih mudah bagi mereka dalam menjalin persahabatan. Karyawan beretnis Jawa memiliki karakteristik yang lebih menjaga etika dan sikap saat berkomunikasi, sehingga lebih lambat dalam menjalin hubungan interpersonal dengan sesama karyawan. Karyawan beretnis Tionghoa yang memiliki karakteristik lebih terbuka dan bersemangat dalam melakukan komunikasi lebih cepat menjalin hubungan interpersonal dengan sesama karyawan yang lain.

#### *Respon Tindakan terhadap Pesan yang Dikomunikasikan*

Respon tindakan karyawan terhadap pesan komunikasi horizontal baik oleh karyawan beretnis Jawa maupun karyawan beretnis Tionghoa dari hasil temuan data menunjukkan bentuk respon tindakan yang sama tanpa adanya perbedaan yang didasari oleh keragaman etnis. Respon tindakan karyawan terbagi menjadi dua jenis yaitu respon positif dan respon negatif, disebabkan oleh tingkat aktivitas karyawan secara fisik:

##### a. Respon positif.

Bentuk respon tindakan positif berupa sikap non verbal terhadap komunikasi horizontal yaitu selalu memberikan perhatian dengan melihat mata lawan bicaranya dan mau bertatap muka pada saat komunikasi berlangsung. Respon tindakan yang positif berupa verbal vokal adalah memberikan pertanyaan-pertanyaan dan pernyataan-pernyataan sebagai umpan balik atas isi pesan dari komunikasi horizontal yang telah berlangsung.

##### b. Respon negatif.

Bentuk respon tindakan negatif terhadap komunikasi horizontal hanya terjadi pada saat perhatian karyawan tersebut terfokus pada aktivitas pekerjaannya yang tinggi, seperti tidak melihat lawan bicara saat komunikasi horizontal berlangsung karena lebih berfokus pada pekerjaannya dan hanya memberikan respon yang lambat berupa kata-kata singkat.

Respon tindakan karyawan terhadap komunikasi horizontal yang terjadi secara bebas tidak menunjukkan perbedaan yang disebabkan oleh keragaman etnis karyawan. Hasil analisis ini bertolak belakang dengan penelitian sebelumnya oleh Palinggi (2013) yang mengatakan bahwa keragaman etnis karyawan akan mengakibatkan komunikasi antar karyawan mengarah pada *sense of community* (Marger, 2006) akibat adanya perbedaan respon karyawan terhadap komunikasi horizontal yang lebih mengutamakan karyawan dengan latar belakang etnis yang sama.

## ***Hambatan Komunikasi Horizontal Karyawan***

### *Hambatan Sosiologis*

Komunikasi karyawan secara horizontal antara karyawan beretnis Jawa dan karyawan beretnis Tionghoa tidak ditemukan adanya konflik komunikasi horizontal yang diakibatkan oleh hambatan sosiologis. Hal itu disebabkan oleh iklim komunikasi perusahaan yang sejak awal telah bersifat kekeluargaan. Salah satu hal yang menekan dampak negatif akibat hambatan sosiologis adalah budaya saling menyapa yang dilakukan oleh setiap karyawan kepada karyawan lain yang ditemui di lingkungan perusahaan, serta menjaga hubungan antar karyawan dengan tetap melakukan komunikasi horizontal secara rutin di lingkungan perusahaan.

Lebih lanjut, hambatan sosiologis dari segi perbedaan agama juga tidak ditemukan di dalam hubungan antar karyawan. Fakta menunjukkan bahwa perusahaan tidak menerapkan nilai-nilai keragaman baik di dalam sistem manajerial, visi misi perusahaan, serta tidak meletakkan simbol-simbol agama di dalam lingkungan perusahaan. Hambatan sosiologis dari segi perbedaan tingkat pendidikan karyawan juga tidak ditemukan pada karyawan dalam melakukan komunikasi secara horizontal, sebab seluruh karyawan telah bergelar Sarjana Strata Satu, sehingga secara umum karyawan beretnis Jawa dan karyawan beretnis Tionghoa memiliki tingkat pemahaman intelektual yang setara.

Analisis hambatan sosiologis pada komunikasi horizontal dengan adanya keragaman etnis karyawan ini berbeda dengan penelitian sebelumnya oleh Christiana (2005) yang menemukan bahwa terdapat hambatan sosiologis dari segi tingkat pendidikan pada komunikasi horizontal antar karyawan yang berbeda etnis, sehingga menciptakan stereotip karyawan beretnis Tionghoa lebih cerdas daripada karyawan beretnis Jawa dan mengakibatkan komunikasi horizontal dengan karyawan beretnis Jawa terjalin dengan buruk.

### *Hambatan psikologis*

Komunikasi horizontal pada karyawan beretnis Jawa dan karyawan beretnis Tionghoa ditemukan adanya hambatan psikologis, yaitu dari segi perbedaan karakter karyawan dalam berkomunikasi. Berdasarkan hasil penelitian, ditemukan adanya karakter karyawan yang keras dan mudah terpancing amarah pada saat menerima kritik atau saran dari karyawan lain, sehingga berkomunikasi dengan karyawan tersebut lebih berpotensi menimbulkan konflik dalam berkomunikasi. Berdasarkan hasil wawancara, ditemukan salah satu contoh kasus yang pernah terjadi adalah ter-

dapat salah seorang karyawan dengan karakter yang emosional mendapatkan kritik dari karyawan lain pada saat forum rapat divisi yang ternyata membuat karyawan tersebut marah dan akhirnya mengundurkan diri dua minggu kemudian. Di sisi lain, ditemukan pula karakter karyawan yang kerap membawa permasalahan pribadi ke dalam komunikasi internal perusahaan serta karakter dengan gaya bicara yang singkat dan cepat, sehingga komunikasi antar karyawan terkadang menjadi tidak efektif dan menimbulkan kesalahpahaman. Hambatan psikologis yang terjadi pada komunikasi horizontal karyawan ini sesuai dengan hasil penelitian terdahulu pada PT Dinamika Anak Muda Nasional (Meiliana, 2014) yang menemukan bahwa karakter dan suasana hati karyawan turut mempengaruhi komunikasi horizontal antar karyawan dan menentukan kinerja karyawan di lingkungan organisasi.

### *Hambatan Semantis*

Hambatan semantis dari segi penggunaan bahasa ditemukan pada komunikasi horizontal antara karyawan beretnis Jawa dan karyawan beretnis Tionghoa. Karyawan beretnis Jawa terbiasa menggunakan bahasa Jawa Ngoko dalam berkomunikasi sehari-hari sebagai salah satu nilai budayanya dan karyawan beretnis Tionghoa yang terkadang menggunakan bahasa Mandarin sebagai bahasa leluhurnya dalam berbicara, terutama mengenai nominal angka. Penggunaan bahasa komunikasi yang berbeda ini terkadang terjadi saat komunikasi horizontal berlangsung, sehingga mengakibatkan kesalahpahaman komunikasi dan berpotensi menimbulkan prasangka. Salah satu contoh kasus yang diungkapkan oleh salah satu narasumber adalah karyawan beretnis Tionghoa yang tidak jarang berkomunikasi dengan menggunakan bahasa Mandarin mengenai nominal uang seperti "*cem ban*" (sepuluh ribu), "*no diao*" (dua juta), dan sebagainya sehingga kerap kali membuat karyawan lain yang beretnis Jawa kebingungan. Pihak manajerial saat ini telah menerapkan aturan yang mengharuskan seluruh personal di dalam perusahaan untuk menggunakan Bahasa Indonesia dalam berkomunikasi di lingkungan perusahaan. Akan tetapi, penerapan aturan tersebut hingga saat ini belum dapat mencapai hasil yang optimal.

Sesuai dengan penelitian sebelumnya oleh Prasidyamurti (2013) di perusahaan Schlumberger juga ditemukan ketidakefektifan komunikasi horizontal antara karyawan yang berbeda etnis dikarenakan adanya perbedaan penggunaan bahasa, analisis hambatan semantis pada komunikasi horizontal antara karyawan dengan keragaman etnis ini juga terjadi.

### *Hambatan Mekanis*

Hambatan komunikasi horizontal dari segi mekanis tidak ditemukan pada komunikasi antara karyawan beretnis Jawa dan karyawan beretnis Tionghoa. Pihak manajerial menerapkan sistem kerja di lingkungan perusahaan seperti posisi tempat duduk karyawan yang berubah-ubah setiap bulan agar dapat saling berinteraksi dengan karyawan yang berbeda, ruang kerja yang tanpa adanya pembatas meja, serta struktur kerja yang mengharuskan karyawan melakukan interaksi komunikasi. Hal tersebut mengakibatkan komunikasi horizontal antar karyawan berbeda etnis dapat terjalin dengan baik. Selain itu, fasilitas media komunikasi seperti saluran internal telepon di setiap meja kerja karyawan dan fasilitas *Wi-Fi* yang lengkap telah mendukung berlangsungnya komunikasi antar karyawan di lingkungan kantor dengan baik.

### ***Mengatasi Konflik Komunikasi Horizontal oleh Karyawan***

Upaya-upaya karyawan beretnis Jawa dan karyawan beretnis Tionghoa dalam mengatasi konflik komunikasi horizontal antar sesama karyawan menunjukkan kesesuaian dengan teori dari Ting-Toomey dan Chung (2005). Karyawan beretnis Jawa pertama-tama akan berupaya berkompromi (*compromising*) dalam mengatasi konflik komunikasi horizontal antar sesama karyawan, dengan cara mencari tahu apa yang menjadi sumber konflik komunikasi dan melakukan komunikasi ulang dengan karyawan yang bersangkutan untuk menemukan solusi terbaik atas konflik komunikasi horizontal yang terjadi. Tindakan kedua yang dilakukan oleh karyawan beretnis Jawa apabila upaya *compromising* tidak menemukan solusi adalah dengan mengintegrasikan (*integrating*) apa yang menjadi maksud dari tiap-tiap karyawan demi mencapai *win-win solution*.

Hal serupa juga dilakukan oleh karyawan beretnis Tionghoa dalam mengatasi konflik komunikasi horizontal antar sesama karyawan. Berkompromi (*compromising*) merupakan tindakan pertama yang akan dilakukan untuk menemukan solusi atas konflik komunikasi horizontal yang terjadi. Perbedaan dengan karyawan beretnis Jawa, apabila upaya *compromising* tidak menghasilkan solusi maka karyawan beretnis Tionghoa memiliki kecenderungan untuk bersikap menghindari (*avoiding*) konflik komunikasi horizontal dengan membiarkan konflik tersebut terselesaikan dengan sendirinya atau sekadar memberikan senyuman sebagai bentuk komunikasi non verbal kepada karyawan yang bersangkutan.

### **Pembahasan**

Proses komunikasi horizontal antar sesama karyawan yang baik di dalam lingkungan organisasi dapat meningkatkan hubungan kerjasama antar karyawan, penyampaian koordinasi dan informasi tugas, serta hubungan interpersonal antar karyawan (Pakpahan, 2010). Penerapan sistem manajemen di dalam lingkungan perusahaan dapat berjalan secara efektif apabila komunikasi horizontal di antara karyawan juga berjalan dengan efektif. Kesalahpahaman dalam melakukan koordinasi tugas hingga konflik yang dapat menghambat kerjasama tim dapat dihindari dengan proses komunikasi antar karyawan di dalam perusahaan sehingga komunikasi berjalan dengan baik. Lattimore, Baskin, Heiman, dan Toth (2010) menjelaskan bahwa komunikasi horizontal yang baik di dalam suatu perusahaan dapat meningkatkan efektivitas dan efisiensi manajemen perusahaan, memelihara komunikasi internal di dalam perusahaan serta mengembangkan kualitas sumber daya manusia.

Proses komunikasi horizontal yang terjadi antara karyawan beretnis Jawa dan karyawan beretnis Tionghoa telah berlangsung dengan baik. Sikap prasangka dan stereotip terhadap keragaman etnis tidak ditemukan pada komunikasi horizontal dengan adanya kergaman etnis karyawan ini, sehingga komunikasi dan kerjasama di lingkungan perusahaan dapat berlangsung dengan efektif tanpa ditemukan adanya sikap curiga atau *gap* (membentuk kelompok-kelompok kecil) antar karyawan yang berbeda etnis. Proses komunikasi horizontal antar karyawan berlangsung secara baik sebab adanya peranan campur tangan pihak manajerial yang secara khusus mengatur dengan sistem seperti posisi tempat duduk karyawan yang berubah-ubah di setiap bulannya agar setiap karyawan dapat saling berinteraksi dengan karyawan yang berbeda, ruang kerja yang tanpa adanya pembatas, struktur kerja yang mengharuskan karyawan melakukan interaksi komunikasi, serta budaya organisasi yang dibangun bersifat kekeluargaan. Meskipun demikian, terkadang masih ditemukan adanya hambatan-hambatan komunikasi yang berpotensi menyebabkan komunikasi horizontal berujung pada kesalahpahaman dan konflik. Komunikasi horizontal yang berlangsung secara bebas ini membentuk karakter karyawan menjadi karakter yang mandiri, memiliki inisiatif dalam bekerjasama dan kreatif.

Hambatan komunikasi horizontal yang masih sering terjadi antara karyawan beretnis Jawa dan karyawan beretnis Tionghoa menunjukkan kesesuaian dengan teori Suranto (2005), yaitu hambatan psikologis berupa perbedaan karakter personal karyawan dan hambatan semantis berupa perbedaan penggunaan



an bahasa komunikasi yang biasa digunakan. Upaya yang dilakukan oleh karyawan dalam menyelesaikan konflik komunikasi horizontal menunjukkan kesesuaian dengan teori Ting-Toomey and Chung (2005), walaupun penyelesaian konflik komunikasi horizontal yang dilakukan baik oleh karyawan beretnis Jawa maupun karyawan beretnis Tionghoa memiliki kesamaan dan perbedaan. Kesamaan upaya penyelesaian konflik oleh karyawan beretnis Jawa dan karyawan beretnis Tionghoa adalah dengan melakukan upaya berkompromi (*compromising*). Perbedaan upaya penyelesaian konflik terlihat pada upaya kedua apabila upaya awal *compromising* tidak menghasilkan solusi. Karyawan beretnis Jawa akan berupaya mengintegrasikan (*integrating*) konflik komunikasi tersebut, karyawan beretnis Tionghoa akan cenderung bersikap menghindari (*avoiding*).

### Simpulan dan Implikasi

Proses komunikasi horizontal antar karyawan berlangsung dengan baik dan tidak dipengaruhi oleh keragaman karyawan dari segi etnis. Hal tersebut disebabkan adanya peranan pihak manajerial dalam menciptakan sistem yang mendukung proses komunikasi horizontal antar karyawan yang berbeda etnis, serta suasana dan iklim komunikasi horizontal karyawan yang baik. Komunikasi horizontal berlangsung melalui hubungan interpersonal dengan intensitas komunikasi yang tinggi, baik komunikasi bentuk verbal vokal maupun non verbal. Hambatan komunikasi horizontal antar karyawan yang terjadi adalah hambatan komunikasi dari segi psikologi karyawan dan dari segi semantis. Upaya-upaya yang dilakukan oleh karyawan dalam mengatasi konflik komunikasi horizontal adalah dengan melakukan *compromising*. Namun, karyawan beretnis Jawa cenderung akan melakukan upaya *integrating*, sedangkan karyawan beretnis Tionghoa cenderung akan bersikap *avoiding*.

Implikasi penelitian ini menunjukkan bahwa aspek keragaman etnis karyawan tidak mempengaruhi interaksi dan hubungan komunikasi horizontal antar karyawan. Perbedaan karakteristik yang dimiliki oleh setiap karyawan dan intensitas komunikasi yang dilakukan oleh setiap karyawan dapat mempengaruhi interaksi dan hubungan komunikasi horizontal antar karyawan di dalam lingkungan perusahaan.

Pihak manajemen disarankan untuk memberikan perhatian yang lebih baik lagi kepada setiap karyawan, khususnya dalam hubungan dan komunikasi antar karyawan. Pihak manajemen disarankan pula untuk dapat terus meningkatkan iklim perusahaan yang bersifat kekeluargaan, sehingga komunikasi horizontal, hubungan interpersonal dan kerjasama antar

karyawan dapat terjalin semakin baik di masa mendatang.

### Daftar Referensi

- Christiana, H. (2005). *Pengaruh aspek tanggung jawab, status jabatan, wewenang dan kompensasi dalam pengembangan karir terhadap kinerja karyawan etnis Jawa dan etnis Cina (studi kasus pada perusahaan distribusi rokok Djarum PT Lokaniaga Adiperмата)*. Undergraduate thesis. Ilmu Manajemen. Universitas Diponegoro. Semarang
- Effendy, O. U. (2007). *Ilmu komunikasi, teori dan praktek*. Bandung: Rosdakarya.
- Griffin, R.W. (2004). *Manajemen*. Jilid 1. 7<sup>th</sup> Ed. Jakarta: Erlangga.
- Kuntjojo. (2009). *Metodologi penelitian*. Diakses pada tanggal 28 September 2014 dari <http://ebekunt.files.wordpress.com/2009/04/metodologi-penelitian.pdf>.
- Kurniawan, F. (2011). *Kompetensi komunikasi antar budaya anggota perkumpulan masyarakat Surakarta etnis Tionghoa dan Jawa*. Undergraduate thesis. Ilmu Komunikasi. Universitas Sebelas Maret. Surakarta.
- Kusumah, S. D., Marjanto, D. K., Rostiyati, A., & Emayanti. (2007). *Keragaman budaya*. Jakarta: Pusat Penelitian dan Pengembangan Kebudayaan.
- Lattimore, D., Baskin, O., Heiman, S. T., & Toth, E. L. (2010). *Public relations: Profesi dan praktik*. 3<sup>rd</sup> Ed. Jakarta: Salemba Humanika.
- Marcyola, D. (2013). *Iklim komunikasi organisasi dan kinerja karyawan di Bank Bukopin cabang Medan*. Undergraduate thesis. Ilmu Komunikasi. Universitas Sumatera Utara. Medan
- Marger, M. N. (2006). *Race and ethnic relations - American and global perspectives*. 7<sup>th</sup> Ed. Jakarta: Penerbit Salemba Empat.
- Mathis, R. L. & Jackson, J. H. (2000). *Manajemen sumber daya manusia*. 1<sup>st</sup> Ed. Jakarta: Penerbit Salemba Empat.
- Meiliana, D. (2014). *Komunikasi internal dalam mempertahankan kinerja karyawan head office PT Dinamika Anak Muda Nasional*. Undergraduate thesis. Ilmu Komunikasi. Binus University. Jakarta

- Pakpahan, G. M. (2010). *Budaya komunikasi di organisasi dan motivasi kerja karyawan*. Undergraduate thesis. Ilmu Sosial dan Politik. Universitas Sumatera Utara. Medan
- Palinggi, Y.N. (2013). *Manajemen keberagaman karyawan perusahaan*. Undergraduate thesis. Ilmu Ekonomi dan Bisnis. Universitas Hasanuddin. Makassar
- Paramita, A. & Kristiana, L. (2013). *Teknik focus group discussion dalam penelitian kualitatif*. Diakses pada tanggal 1 Oktober 2014. <http://ejournal.litbang.depkes.go.id/index.php/hsr/article/viewFile/3301/3292>.
- Prasidyamurti, H. (2013). *Program komunikasi internal perusahaan dalam pengelolaan keberagaman budaya (studi program komunikasi internal di Schlumberger Balikpapan dalam mengelola keragaman budaya)*. Undergraduate thesis. Ilmu Komunikasi. Universitas Gadjah Mada. Yogyakarta.
- Setyowati, U. (2013). *Kajian semiotika tentang etika komunikasi Anas Urbaningrum dalam pengaruh budaya Jawa*. Undergraduate thesis. Ilmu Komunikasi. Universitas Diponegoro. Semarang.
- Suranto, A.W. (2005). *Komunikasi perkantoran*. Yogyakarta: Media Wacana.
- Ting-Toomey, S., & Chung, L. C. (2005). *Understanding intercultural communication*. Los Angeles, CA: Roxbury Publishing Company.
- Warnaen, S. (2002). *Stereotip etnis dalam masyarakat multi-etnis*. Yogyakarta: Mata Bangsa.
- Wijaya, W. (2014). *Human relations tenaga kerja asing dan tenaga kerja lokal di PT Gramitrama Jaya Steel*. Surabaya: Agora.
- Wursanto, I. G. (2003). *Komunikasi organisasi*. Yogyakarta: Andi Offset.
- Yoshida, S. (2002). *Globalization and issues of intercultural communications: Doing successful business in Asia*. Diakses pada tanggal 3 September 2014 dari <http://marcomm.binus.ac.id/lecturers-journals/pentingnya-kesadaran-antarbudaya-dan-kompetensi-komunikasi-antarbudaya-dalam-dunia-kerja-global/>.
- Yvone, S., Krasono, F., & Suprajitno, S. (2014). *Etos kerja pegawai etnis Tionghoa di lima perusahaan keuangan kota Surabaya*. Undergraduate thesis. Fakultas Sastra Tionghoa. Universitas Kristen Petra. Surabaya

# **PENGARUH KOMUNIKASI INTERPERSONAL TERHADAP KINERJA PEGAWAI PADA FAKULTAS EKONOMI UNIVERSITAS PGRI PALEMBANG**

**Beny Usman \*)**

## **ABSTRACT**

Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui apakah terdapat Pengaruh Komunikasi Interpersonal Terhadap Kinerja Pegawai Pada Fakultas Ekonomi Universitas PGRI Palembang. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh Pegawai Pada Fakultas Ekonomi Universitas PGRI Palembang yang berjumlah 31 orang. Metode pengambilan sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah sampel jenuh yaitu menggunakan seluruh popuasi sebagai sumber data. Metode pengumpulan data yang digunakan adalah kuesioner dan dokumentasi. Teknik analisis yang digunakan dalam penelitian ini adalah regresi linier sederhana, analisis korelasi dan uji hipotesis t dengan bantuan *software* SPSS 17.0 for windows.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa ada pengaruh yang signifikan antara Komunikasi Interpersonal Terhadap Kinerja Pegawai Pada Fakultas Ekonomi Universitas PGRI Palembang. Hal ini bisa dilihat dari hasil uji hipotesis diperoleh nilai  $t_{hitung} > t_{tabel}$  ( $6,370 > 2,045$ ). Maka keputusannya adalah menolak hipotesis nol ( $H_0$ ) dan menerima hipotesis alternative ( $H_a$ ) berarti ada pengaruh signifikan antara Komunikasi Interpersonal Terhadap Kinerja Pegawai Pada Fakultas Ekonomi Universitas PGRI Palembang.

**Kata kunci :** *Komunikasi Interpersonal, Kinerja Pegawai*

## **PENDAHULUAN**

### **A. Latar Belakang**

Manusia di dalam kehidupannya harus berkomunikasi, artinya memerlukan orang lain dan membutuhkan kelompok atau masyarakat untuk saling berinteraksi. Hal ini merupakan suatu hakekat bahwa sebagian besar pribadi manusia terbentuk dari hasil integrasi sosial dengan sesamanya. Dalam kehidupannya manusia sering dipertemukan satu sama lainnya dalam suatu wadah baik formal maupun informal.

Komunikasi memelihara motivasi dengan memberikan penjelasan kepada para pegawai tentang apa yang harus dilakukan, seberapa baik mereka mengerjakannya dan apa yang dapat dilakukan untuk meningkatkan kinerja jika sedang berada di bawah standar.

Aktivitas komunikasi di perkantoran senantiasa disertai dengan tujuan yang ingin dicapai. sesama dalam kelompok dan

masyarakat. Budaya komunikasi dalam konteks komunikasi organisasi harus dilihat dari berbagai sisi. Sisi pertama adalah komunikasi antara atasan kepada bawahan. Sisi kedua antara pegawai yang satu dengan pegawai yang lain. Sisi ketiga adalah antara pegawai kepada atasan. Masing-masing komunikasi tersebut mempunyai polanya masing-masing.

Menurut Fayol dan Barnard dalam Thoha (2004:170) komunikasi merupakan salah satu pusat bahasan di dalam ilmu perilaku organisasi. Komunikasi yang efektif terjadi bila artian yang dimaksudkan oleh pengirim berita dan artian yang ditangkap oleh penerima berita itu sama dan satu. Peningkatan kinerja yang optimal dan efektif tersebut tidak mungkin terjadi jika tidak ada komunikasi yang efektif yang dilakukan oleh para pegawai, menurut Kohler dalam Muhammad (2011:1) komunikasi yang efektif adalah penting bagi semua organisasi. Oleh karena itu, para pimpinan organisasi dan para komunikator

---

\*) Dosen Tetap FE Univ-PGRI Plg

dalam organisasi perlu memahami dan menyempurnakan kemampuan komunikasi mereka.

Komunikasi sangat penting untuk menjalin hubungan kerja sama antar manusia yang terlibat dalam organisasi dan mempunyai pengaruh yang sangat besar dalam proses pencapaian tujuan organisasi. Komunikasi akan memungkinkan setiap anggota organisasi untuk saling membantu, saling mengadakan interaksi. Hubungan yang hangat, ramah sangat dipengaruhi oleh kemampuan seseorang untuk berkomunikasi dengan orang lain. Proses komunikasi yang dilakukan setiap hari berfungsi untuk memupuk dan memelihara hubungan kita dengan lingkungan. Oleh sebab itu, ketrampilan berkomunikasi memiliki arti penting dalam kehidupan organisasi. Bahkan biasa dikatakan, ibarat organisasi adalah tubuh makhluk hidup, maka komunikasi adalah darah yang mengalir dalam tubuh organisasi.

Pelaksanaan komunikasi yang tidak baik dapat mengganggu semua rencana, petunjuk, saran, instruksi, yang mengakibatkan pekerjaan menjadi kacau dan tujuan organisasi tidak tercapai. Komunikasi merupakan masalah penting karena banyaknya pelanggaran yang terjadi disebabkan oleh para pelaku tidak mengetahui bahwa mereka berada di luar jalur ketertiban. Oleh karena itu diperlukan adanya pelaksanaan dan penerapan komunikasi yang efektif yang dapat meningkatkan semangat dan kinerja pegawai, sehingga dengan adanya kinerja yang baik pula maka tujuan yang telah ditetapkan oleh perusahaan dapat lebih mudah dicapai dengan baik. Apabila terciptanya komunikasi yang baik, maka kinerja pegawai akan meningkat, sehingga tujuan perusahaan dengan hasil yang diharapkan akan dapat dicapai.

Kinerja pegawai pada suatu perusahaan merupakan salah satu faktor yang menentukan perkembangan suatu perusahaan. Jika kinerja pegawai baik maka tujuan perusahaan akan tercapai dan sebaliknya apabila kinerja pegawai menurun mengakibatkan pekerjaan menjadi membosankan dan pekerjaan tidak selesai tepat pada waktunya. Setiap perusahaan pasti dihadapkan pada berbagai masalah salah satunya masalah kinerja pegawai. Usaha dalam meningkatkan kinerja dan mengatasi masalah kinerja pegawai tentunya harus diperhatikan adalah kualitas sumber daya manusia yang baik sehingga akan mampu bekerja secara optimal.

Perguruan tinggi memiliki kegiatan pendidikan terarah, sesuai dengan keinginan dan kebutuhan pembangunan, maka penyelenggaraan perguruan tinggi merupakan salah satu lembaga pendidikan yang secara formal disertai tugas dan tanggung jawab mempersiapkan mahasiswa sesuai dengan tujuan pendidikan nasional, yaitu mengisi kebutuhan masyarakat akan tersedianya tenaga ahli dan tenaga terampil dengan tingkat dan jenis kemampuan yang sangat beragam. Selain itu penyelenggara pendidikan berkewajiban menyediakan lulusan bukan saja dalam jumlah yang besar dan banyak, tetapi juga berkualitas dan disiplin tinggi, serta mampu menjadi motivator dan penggerak pembangunan.

Universitas PGRI Palembang sebagai salah satu universitas yang bergerak dibidang pendidikan. Dalam rangka menghadapi tantangan dan tugas-tugas masa depan tidak terlepas dari peran aktif tenaga kerja atau pegawai yang memiliki kemampuan, kreativitas, inovatif dan bertanggung jawab dalam melaksanakan

pekerjaannya berupaya mewujudkan sistem dan iklim pendidikan yang baik.

Pegawai Fakultas Ekonomi Universitas PGRI Palembang sebagai suatu unit kerja yang melaksanakan tugas pekerjaan, memerlukan sumber daya manusia yang berkualitas. Hal ini sangat diperlukan untuk memberikan umpan balik dalam upaya meningkatkan kualitas kinerja pegawai dalam organisasi. Keberhasilan penyelenggaraan Pendidikan Perguruan Tinggi pada Universitas PGRI Palembang, tergantung pada peran aktif civitas akademika secara keseluruhan. Hal ini erat kaitannya dengan masalah sikap mental, tekad, semangat, ketaatan, disiplin, tanggung jawab dan keterampilan secara seluruh. Untuk itu perlu adanya komunikasi yang baik dalam menjalankan tugas untuk mencapai tujuan dalam suatu organisasi.

Kondisi yang ada saat ini menunjukkan bahwa komunikasi yang terjadi tidak konstruktif maksudnya cara berkomunikasi tidak menonjolkan sisi positif dari apa yang disampaikan antara sesama pegawai karena jika ada kesalahan dalam pekerjaan, mereka tidak saling memberi arahan dan petunjuk.

Hal ini juga yang menyebabkan kurang baiknya penerimaan *feed back* (umpan balik), yang dikarenakan adanya perbedaan persepsi tiap pegawai pada pemaknaan informasi yang mereka terima, sehingga sering muncul beberapa kesalahan pada saat pelaksanaan tugas yang seharusnya tidak perlu terjadi, yang untuk selanjutnya mau tidak mau pekerjaan tersebut harus mereka kerjakan berulang-ulang, dan hal itu menyebabkan keterlambatan waktu pada saat penyerahan tugas tersebut.

Kualitas kinerja pegawai tidak hanya dilihat dari caranya bekerja, tetapi ketrampilan berkomunikasi juga

diperlukan. Oleh karena itu untuk menjalin hubungan komunikasi yang terbuka, jujur, adil, antara pimpinan dan pegawai akan mendorong pegawai untuk bekerja dengan senang hati sehingga kinerja pegawai pun dapat ditingkatkan. Baik buruknya suatu komunikasi akan berpengaruh terhadap hasil kerja pegawai dan tujuan yang diharapkan oleh perusahaan.

Kondisi-kondisi diatas menarik minat peneliti untuk melakukan penelitian dengan judul : **Pengaruh Komunikasi Interpersonal Terhadap Kinerja Pegawai Pada Fakultas Ekonomi Universitas PGRI Palembang**".

## **B. Perumusan Masalah**

Berdasarkan latar belakang di atas, maka dapat dirumuskan masalah sebagai berikut: Apakah terdapat pengaruh yang signifikan komunikasi interpersonal terhadap kinerja pegawai pada Fakultas Ekonomi Universitas PGRI Palembang?

## **KAJIAN TEORITIS**

### **A. Kajian Teori**

#### **1. Kinerja**

##### **a. Pengertian Kinerja**

Kinerja berasal dari pengertian *performance*. Ada pula yang memberikan pengertian *performance* sebagai hasil kerja atau prestasi kerja. Namun, sebenarnya kinerja mempunyai makna yang lebih luas, bukan hanya hasil kerja, tetapi termasuk bagaimana proses pekerjaan berlangsung (Wibowo, 2007:7).

Menurut Cormick & Tiffin (1980) dalam Sutrisno (2010:102), mendefinisikan sebagai kuantitas, kualitas, dan waktu yang digunakan dalam menjalankan tugas, dimana kuantitas adalah hasil yang dapat dihitung sejauh mana seseorang dapat

berhasil mencapai tujuan yang telah ditetapkan, kemudian kualitas adalah bagaimana seseorang dalam menjalankan tugasnya, yaitu mengenai banyaknya kesalahan yang dibuat, kedisiplinan dan ketepatan, sedangkan waktu kerja adalah mengenai jumlah absen yang dilakukan, keterlambatan, dan lamanya masa kerja dalam tahun yang telah dijalani.

Stoner (1978) dalam Tika (2008 : 98) mengemukakan bahwa kinerja adalah fungsi dari motivasi, kecakapan, dan persepsi peranan. Prawirosentono (1999) dalam Sutrisno (2010 : 90), mengemukakan pula bahwa kinerja adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi, sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing, dalam rangka upaya mencapai tujuan organisasi bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum, dan sesuai dengan moral maupun etika. Dan menurut Miner (1990) dalam Sutrisno (2010 : 95) kinerja adalah bagaimana seseorang diharapkan dapat berfungsi dan berperilaku sesuai dengan tugas yang telah dibebankan kepadanya.

Menurut Armstrong dan Baron dalam Wibowo (2007:7) kinerja merupakan hasil pekerjaan yang mempunyai hubungan kuat dengan tujuan strategis organisasi, kepuasan konsumen, dan memberikan kontribusi pada ekonomi.

Menurut Sedarmayanti (2007: 260) mengungkapkan bahwa kinerja merupakan hasil kerja seseorang pekerja, sebuah proses manajemen atau suatu organisasi secara keseluruhan, dimana hasil kerja tersebut harus dapat ditunjukkan buktinya secara konkrit dan dapat diukur (dibandingkan standar yang telah ditentukan).

Berdasarkan pengertian kinerja dari beberapa pendapat ahli diatas,

dapat disimpulkan bahwa kinerja pegawai erat kaitannya dengan hasil pekerjaan seseorang dalam suatu organisasi, hasil pekerjaan tersebut dapat menyangkut kualitas, kuantitas, dan ketepatan waktu. Kinerja pegawai tidak hanya dipengaruhi oleh kemampuan dan keahlian dalam bekerja, tetapi juga sangat dipengaruhi oleh semangat kerjanya.

Simpulan dari pengertian kinerja tidak bermaksud menilai karakteristik individu tetapi mengacu pada serangkaian hasil kerja yang dicapai selama periode waktu tertentu. Kinerja suatu jabatan keseluruhan dengan jumlah rata-rata dari fungsi kinerja atau kegiatan yang dilakukan.

Kinerja merupakan sesuatu hal yang bersifat individual, karena setiap pegawai memiliki tingkat kemampuan yang berbeda dalam mengerjakan tugasnya. Kinerja bergantung pada kombinasi antara kemampuan, usaha, dan kesempatan yang diperoleh.

Apabila dikaitkan dengan *performance* sebagai kata benda (*noun*), maka pengertian *performance* atau kinerja adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau kelompok orang dalam suatu perusahaan sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing dalam upaya pencapaian tujuan perusahaan secara legal, tidak melanggar hukum dan bertentangan dengan moral dan etika. (Rivai & Basri, 2004:16).

#### **e. Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja**

Menurut Karjantoro (2004 : 27) faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai bukan hanya kualitas dan kuantitas yang dihasilkan saja, tetapi masih banyak faktor lainnya. Selengkapnya faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai tersebut adalah :

1. Mutu hasil kerja
2. Volume hasil kerja
3. Pengetahuan/keterampilan teknis
4. Kemampuan mengorganisasi pekerjaan
5. Kehadiran tepat waktu
6. Kepemimpinan
7. Kerjasama
8. Inisiatif
9. Kemampuan mengemukakan pendapat
10. Kemampuan mencari peluang
11. Kreativitas
12. Ketekunan
13. Kemampuan menjalin network

**f. Indikator-Indikator Kinerja**

Adapun indikator-indikator kinerja menurut Hersey, dkk dalam Wibowo (2007:102) sebagai berikut :

1. Tujuan  
Tujuan merupakan keadaan yang berbeda yang secara aktif dicari oleh seorang individu atau organisasi untuk dicapai.
2. Standar  
Standar merupakan suatu ukuran apakah tujuan yang diinginkan dapat dicapai.
3. Umpan balik  
Umpan balik merupakan masukan yang dipergunakan untuk mengukur kemajuan kinerja, standar kinerja, dan pencapaian tujuan.
4. Alat atau sarana  
Alat atau sarana merupakan sumber daya yang dapat dipergunakan untuk membantu menyelesaikan tujuan dengan sukses.
5. Kompetensi  
Kompetensi merupakan persyaratan utama dalam kinerja.
6. Motif  
Motif merupakan alasan atau pendorong bagi seseorang untuk melakukan sesuatu.
7. Peluang  
Peluang adalah kesempatan untuk menunjukkan prestasi kerjanya.

**2. Komunikasi Interpersonal**

**a. Pengertian Komunikasi**

Komunikasi merupakan aktivitas dasar manusia. Dengan berkomunikasi, manusia dapat saling berhubungan satu sama lain baik dalam kehidupan sehari-hari di rumah tangga, di tempat pekerjaan, di pasar, dalam masyarakat atau dimana saja manusia berada. Tidak ada manusia yang tidak akan terlibat dalam komunikasi (Muhammad, 2011:1).

Seiler (1988) dalam Muhammad (2011 : 5) memberikan definisi komunikasi yang lebih bersifat universal, yaitu suatu proses dengan mana simbol verbal dan nonverbal dikirimkan, diterima, dan diberi arti. Menurut Muhammad (2011 : 7), komunikasi adalah pertukaran pesan verbal maupun nonverbal antara si pengirim dengan si penerima pesan untuk mengubah tingkah laku. Menurut Robbins (2006 : 104), komunikasi adalah penyampaian dan pemahaman makna. Menurut Handoko (2007 : 56), komunikasi adalah proses pemindahan pengertian dalam bentuk gagasan atau informasi dari seseorang ke-orang lain. Jablin dan Sias (2001, dalam Edwardin, 2006) mendefinisikan kompetensi komunikasi sebagai sejumlah kemampuan, selanjutnya, disebut *resources*, yang dimiliki seorang komunikator untuk digunakan dalam proses komunikasi.

Berdasarkan pernyataan dan definisi tersebut di atas dapat disimpulkan bahwa, komunikasi adalah proses pernyataan antar manusia mengenai pikiran dan perasaannya. Pengungkapan isi pikiran dan perasaan tersebut apabila diaplikasikan secara benar dengan etika yang tepat akan mampu mencegah dan menghindari konflik antar pribadi, antar kelompok, antar suku bahkan antar

bangsa sehingga dapat menjaga persatuan dan kesatuan bangsa. Perkembangan selanjutnya penyampaian isi pikiran dan atau perasaan oleh seseorang dalam istilah komunikasi disebut “komunikator” dan isi pikiran atau perasaan yang disampaikan dinyatakan sebagai “pesan”, sedangkan yang menerima pesan disebut “komunikan”.

## **b. Sistem Komunikasi Kepegawaian**

Pemeliharaan hubungan dengan para pegawai memerlukan komunikasi yang efektif. Terlepas dari besar kecilnya suatu organisasi, menyelenggarakan komunikasi secara terus menerus merupakan suatu keharusan. Dikatakan demikian karena melalui komunikasi berbagai hal yang menyangkut kehidupan organisasi dapat disampaikan oleh satu pihak ke pihak yang lain.

Menurut Muhammad (2011 : 6) dalam praktek, terdapat empat arus komunikasi dalam suatu organisasi :

### **1. Komunikasi vertikal ke bawah.**

Komunikasi demikian merupakan wahana bagi manajemen untuk menyampaikan berbagai hal kepada para bawahannya, seperti perintah, instruksi, kebijaksanaan baru, pengarahan, pedoman kerja, nasihat dan teguran. Kesemuanya itu dalam rangka usaha manajemen untuk lebih menjamin bahwa tindakan, sikap, dan perilaku para pegawai sedemikian rupa sehingga kemampuan organisasi untuk mencapai tujuan dan berbagai sasarannya semakin meningkat yang pada gilirannya memungkinkan organisasi memenuhi kewajibannya kepada para anggotanya.

### **2. Komunikasi vertikal ke atas.**

Para anggota organisasi selalu ingin didengar oleh para atasannya. Keinginan demikian dimanfaatkan untuk menyampaikan berbagai hal

seperti laporan hasil pekerjaan, masalah yang dihadapi, baik yang sifatnya kedinasan maupun sifatnya yang pribadi, saran-saran yang menyangkut pelaksanaan tugas masing-masing dan bahkan juga dalam organisasi yang dikelola dengan demokratis, kritik membangun demi kepentingan organisasi.

### **3. Komunikasi Horizontal**

Komunikasi horizontal berlangsung antara orang-orang yang berada pada tingkat yang sama dalam hirarki organisasi, akan tetapi melaksanakan kegiatan yang berbeda-beda. Mengingat prinsip dasar yang digunakan dalam menggerakkan roda suatu organisasi adalah kerja sama dan bukan kompetisi, organisasi harus dipandang dan diperlakukan sebagai suatu sistem.

### **4. Komunikasi Diagonal**

Komunikasi ini berlangsung antara dua satuan kerja yang berada pada jenjang hirarki organisasi yang berbeda, tetapi menyelenggarakan kegiatan yang sejenis.

## **c. Indikator-Indikator Komunikasi**

Adapun indikator-indikator komunikasi (Muhammad, 2011 : 43) adalah sebagai berikut :

1. Keterbukaan (*openness*) merupakan sikap jujur, rendah hati, dan adil didalam menerima pendapat orang lain.
2. Empati (*empathy*) adalah kemampuan untuk memahami perasaan orang lain dan kesanggupan untuk menempatkan diri dalam keadaan orang lain.
3. dukungan (*support*) adalah suatu bentuk kenyamanan, perhatian, penghargaan, ataupun bantuan yang diterima individu dari orang yang berarti, baik secara perorangan maupun kelompok.
4. Rasa positif (*positiveness*)



Bersikap positif baik ketika mengemukakan pendapat atau gagasan yang bertentangan maupun gagasan yang mendukung, karena rasa positif itu sudah dengan sendirinya mendukung proses pelaksanaan komunikasi yang efektif

5. Kesamaan (*equality*)

yaitu siap menerima anggota komunikasi lain sama atau setara.

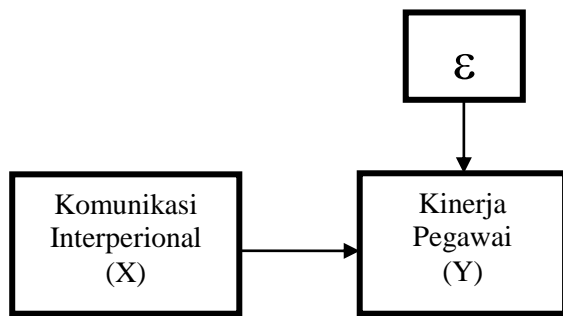
**B. Penelitian Terdahulu**

1. AGUS SRIYADI (2010). Pengaruh Komunikasi Interpersonal Terhadap Kinerja Pegawai Dinas Pariwisata Dan Kebudayaan Di Kabupaten Pati. Hasil penelitian menunjukkan bahwa Dari analisis korelasi sederhana diperoleh nilai  $r$  sebesar 0,624, berarti bahwa komunikasi interpersonal antar pegawai berpengaruh positif terhadap = 5%. Hasil  $\alpha$  kinerja pegawai pada tingkat signifikansi koefisien determinasi atau  $R^2$  sebesar 0,389. Hal ini berarti 38,9% variasi perubahan kinerja pegawai dijelaskan oleh variasi komunikasi interpersonal antar pegawai. Sementara sisanya sebesar 61,1% diterangkan oleh faktor lain yang tidak ikut terobservasi. Mengacu pada hasil penelitian diatas dapat disimpulkan bahwa ada pengaruh positif antara komunikasi interpersonal terhadap kinerja pegawai pada Dinas Pariwisata dan Kebudayaan di Kabupaten Pati. Besarnya pengaruh tersebut adalah 38,9%, sedangkan sisanya 61,1% dipengaruhi oleh faktor lain.
2. MUHAMMAD RIZKI F.M. (2011). Pengaruh Komunikasi Interpersonal Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Pos Indonesia (Persero) Bandung. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk

mengetahui pelaksanaan komunikasi interpersonal di PT. Pos Indonesia (Persero) Bandung, kinerja karyawan di PT. Pos Indonesia (Persero) Bandung dan besarnya pengaruh komunikasi interpersonal terhadap kinerja karyawan di PT. Pos Indonesia (Persero) Bandung. Metode yang digunakan adalah metode deskriptif dan verifikatif. Data yang digunakan adalah data primer dan data sekunder yang dikumpulkan melalui wawancara, kuesioner, dan studi kepustakaan. Sampel yang digunakan sebanyak 63 orang pegawai. Teknik pengolahan data dan analisis menggunakan regresi linear sederhana untuk mengetahui seberapa besarnya pengaruh komunikasi interpersonal terhadap kinerja karyawan. Selanjutnya dilakukan uji validitas dengan menggunakan model Pearson Product Moment dan reliabilitas dengan menggunakan SPSS 15 for Windows demi menjamin keakuratan hasil perhitungan kuesioner. Dari hasil penelitian yang dilakukan, diperoleh  $R$  square sebesar 0,565, artinya bahwa 56,5% pelaksanaan komunikasi interpersonal dipengaruhi oleh kinerja karyawan. Hasil dari uji  $t$  diperoleh nilai  $t_{hitung} = 8,910$  dan  $t_{tabel} = 1,670$  dengan demikian  $t_{hitung} > t_{tabel}$  yang berarti terdapat pengaruh positif yang signifikan dari pelaksanaan komunikasi interpersonal terhadap kinerja karyawan pada PT. POS Indonesia (Persero) Bandung.

**C. Kerangka Berfikir**

Secara ringkas kerangka pemikiran yang mendasari penelitian ini diilustrasikan kedalam bagan berikut ini :



Gambar 1. Kerangka berfikir

#### D. Hipotesis Penelitian

Dari teori dan kerangka berfikir penelitian yang dikemukakan di atas, maka diambil dugaan sementara atau hipotesis sebagai berikut: Diduga komunikasi interpersonal mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja pegawai pada Fakultas Ekonomi Universitas PGRI Palembang.

### METODE PENELITIAN

#### A. Populasi dan Teknik Sampling

Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh pegawai Fakultas

Ekonomi Universitas PGRI Palembang sebanyak 31 orang. Penelitian ini akan menggunakan data populasi yaitu semua pegawai yang ada di Fakultas Ekonomi Universitas PGRI Palembang sebanyak 31 orang sebagai sampel penelitian ini baik untuk uji coba instrument maupun data penelitian dengan menggunakan sampling jenuh.

#### B. Definisi Variabel dan Kisi-kisi Instrumen

##### 1. Variabel Kinerja Pegawai (Y)

##### a. Definisi Konseptual

Kinerja pegawai adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Kinerja pegawai dalam penelitian ini diukur dari standar kerja, jadwal kerja, kompetensi, tujuan, imbalan, umpan balik dan kedisiplinan.

#### b. Kisi-kisi Instrumen Penelitian

Tabel 1.  
Kisi-kisi dan Penyebaran Butir Instrumen  
Variabel Kinerja Pegawai (Y)

Dimensi	Indikator	Butir
Standar kerja	<ul style="list-style-type: none"> <li>Mampu mencapai standar yang diinginkan</li> <li>Bekerja dengan berorientasi pada hasil</li> </ul>	1,2
Jadwal kerja	<ul style="list-style-type: none"> <li>Selalu tepat waktu dalam melaksanakan tugas</li> <li>Mampu menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan jadwal kerja</li> </ul>	3,4
Kompetensi	<ul style="list-style-type: none"> <li>Menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan kemampuan yang dimiliki</li> <li>Memiliki kemampuan intelektual yang mendukung pelaksanaan tugas</li> <li>memiliki ketrampilan yang sesuai dengan pekerjaan</li> </ul>	5,6,7
Tujuan	<ul style="list-style-type: none"> <li>Mampu mencapai target yang diharapkan</li> <li>Menghasilkan sebanyak mungkin output dalam bekerja</li> </ul>	8,9
Imbalan	<ul style="list-style-type: none"> <li>Gaji yang diberikan sesuai dengan beban kerja yang diberikan</li> <li>Puas dengan gaji yang diterima</li> </ul>	10,11
Umpan balik	<ul style="list-style-type: none"> <li>Kemajuan pegawai dikarenakan ada umpan balik</li> <li>Bersedia melakukan pekerjaan diluar jam kerja</li> </ul>	12,13

Kedisiplinan	<ul style="list-style-type: none"> <li>Memiliki loyalitas yang tinggi</li> <li>Selalu taat dan patuh kepada intruksi dan perintah atasan</li> </ul>	14,15
--------------	---	-------

## 2. Variabel Komunikasi Interpersonal (X)

### a. Definisi Konseptual

Komunikasi Interpersonal adalah peralihan suatu pesan (informasi, gagasan, emosi, maksud, perasaan, atau segala sesuatu yang dikomunikasikan karyawan) baik yang

diterima maupun dipahami. Komunikasi Interpersonal dalam penelitian ini diukur dari keterbukaan (*openness*), empati (*empathy*), dukungan (*support*), rasa positif (*positiveness*) dan kesamaan (*equality*).

### b. Kisi-kisi Instrumen Penelitian

**Tabel 2.**  
**Kisi-kisi dan Penyebaran Butir Instrumen**  
**Variabel Komunikasi Interpersonal (X)**

Dimensi	Indikator	Butir
Keterbukaan ( <i>openness</i> )	<ul style="list-style-type: none"> <li>Memiliki sikap yang lebih baik dalam menghadapi pekerjaan setelah bertukar pikiran dengan atasan</li> <li>Memiliki sikap yang lebih baik dalam menghadapi pekerjaan setelah bertukar pikiran dengan sesama rekan kerja</li> <li>Dapat bekerjasama dengan rekan kerja dan atasan</li> </ul>	1,2,3
Empati ( <i>empathy</i> )	<ul style="list-style-type: none"> <li>Atasan memberikan informasi dalam menyelesaikan pekerjaan dan tugas</li> <li>Rekan kerja memberikan informasi dalam menyelesaikan pekerjaan dan tugas</li> <li>Gembira dan senang dengan informasi-informasi yang ada dilingkungan kerja</li> </ul>	4,5,6
Dukungan ( <i>support</i> )	<ul style="list-style-type: none"> <li>Mendapatkan informasi tentang pekerjaan atau tugas dari atasan</li> <li>Mendapatkan informasi tentang pekerjaan dan tugas dari sesama rekan kerja</li> <li>Kondisi lingkungan kerja harmonis dan saling terbuka</li> </ul>	7,8,9
Rasa positif ( <i>positiveness</i> )	<ul style="list-style-type: none"> <li>Meluangkan waktu untuk membicarakan hal-hal pekerjaan dalam situasi non formal dengan atasan</li> <li>Meluangkan waktu untuk membicarakan hal-hal pekerjaan dalam situasi non formal dengan sesama rekan kerja</li> <li>Mendiskusikan permasalahan kerja dengan atasan dan sesama rekan kerja</li> </ul>	10,11,12
Kesamaan ( <i>equality</i> )	<ul style="list-style-type: none"> <li>Lingkungan kerja selalu memberikan informasi yang saya butuhkan yang berkaitan dengan pekerjaan dan tugas</li> <li>Sering mendapat pelajaran dan pengetahuan baru dari informasi dilingkungan kerja</li> <li>Rekan sekerja selalu siap memberikan bantuan</li> </ul>	13,14,15

### C. Jenis dan Sumber Data

Jenis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data primer dan data sekunder. Data primer merupakan data yang dikumpulkan sendiri oleh perorangan atau langsung melalui obyeknya. Pengumpulan data ini biasanya dilakukan dengan membagikan kuesioner kepada obyek penelitian dan diisi secara langsung oleh responden. Sedangkan data sekunder adalah data yang diperoleh secara tidak langsung atau melalui media perantara. Data yang didapatkan dari arsip yang dimiliki organisasi/instansi, penelitian terdahulu, literatur, dan jurnal yang berhubungan dengan permasalahan yang diteliti.

### D. Metode Pengumpulan Data

Metode pengumpulan data menggunakan kuesioner yaitu daftar pertanyaan yang ditujukan kepada staf dan pegawai Fakultas Ekonomi Universitas PGRI Palembang yang mampu dan berwenang dalam memberikan jawaban yang diperlukan.

### E. Instrumen Penelitian

Agar instrumen penelitian valid dan reliable maka sebelum digunakan perlu diuji coba (*pre test*) terlebih dahulu. Yang dimaksud *valid* adalah instrumen sebagai alat ukur benar-benar mengukur apa yang diukur. Sedangkan *reliable* artinya instrumen sebagai alat ukur dapat memperoleh hasil ukur yang ajeg (konsisten) atau tetap asas.

#### 1. Validitas

Validitas merupakan suatu alat yang digunakan untuk mengukur keshahihan, ketepatan, kecermatan suatu alat ukur dalam melakukan fungsi ukurnya. Suatu tes atau instrumen pengukuran dapat dikatakan mempunyai validitas tinggi apabila alat

tersebut dapat mengukur atau memberikan hasil ukur yang sesuai dengan apa yang hendak diukur. Menurut Sugiyono (2010: 228) dalam pengujian validitas, untuk mencari harga korelasi dengan menggunakan rumus *Korelasi Pearson Product Moment*.

Kriteria pengujiannya dilakukan dengan cara membandingkan  $r_{hitung}$  dengan  $r_{tabel}$  pada taraf  $\alpha = 0,05$ . Jika hasil perhitungan ternyata  $r_{hitung} > r_{tabel}$  maka butir instrument dianggap valid, sebaliknya jika  $r_{hitung} < r_{tabel}$  maka dianggap tidak valid (*invalid*), sehingga instrumen tidak dapat digunakan dalam penelitian.

#### 2. Reliabilitas

Menurut Priyatno (2010: 97) reliabilitas digunakan untuk mengetahui konsistensi alat ukur, apakah alat pengukur yang digunakan dapat diandalkan dan tetap konsisten jika pengukuran tersebut diulang. Uji Reliabilitas yang di gunakan dalam penelitian ini adalah metode *Cronbach's Alpha*.

### F. Teknik Analisis Data

Dalam rangka menganalisis data penelitian dipergunakan statistik deskriptif dan statistik inferensial. Statistik deskriptif dipilih dan dipergunakan dengan maksud untuk menggambarkan karakteristik penyebaran skor setiap variable. Sedangkan statistik inferensial dalam penelitian ini dipergunakan untuk mengetahui pengaruh variable komunikasi interpersonal (X) terhadap kinerja pegawai (Y) dengan menggunakan analisis regresi linear.

#### 1. Analisis Regresi Linear

Statistik inferensial dalam penelitian ini dipergunakan untuk mengetahui pengaruh variable komunikasi interpersonal (X) terhadap

kinerja pegawai (Y) dengan menggunakan analisis regresi linear dengan rumus sebagai berikut :

$$\hat{Y} = a + bX + e$$

Dimana :

$\hat{Y}$  = Variable kinerja pegawai (variable dependen/ variable terikat)

X = Variabel komunikasi interpersonal (variable independen/ variable bebas)

a = Intercept atau konstanta

b = Koefisien regresi (slop)

e = *Standar error of the estimate*

## 2. Analisis Koefisien Korelasi

Analisis ini digunakan untuk mengetahui derajat hubungan antara variable komunikasi interpersonal (X) dengan variable kinerja pegawai (Y). Kriteria yang digunakan untuk menentukan tinggi rendahnya hubungan yang terjadi antara variabel sebagai berikut :

**Tabel 3.**

**Pedoman Untuk Memberikan Interpretasi Terhadap Koefisien Korelasi**

Interval Koefisien	Tingkat Hubungan
0,00 – 0,199	Sangat Rendah
0,20 – 0,399	Rendah
0,40 – 0,599	Sedang
0,60 – 0,799	Kuat
0,80 – 1,000	Sangat Kuat

Sumber : Sugiyono (2010 : 257)

## 3. Analisis Koefisien Determinasi ( $R^2$ )

Koefisien determinasi pada intinya mengukur seberapa jauh kemampuan model dalam menerangkan variasi dependen (Ghozali, 2006:103). Koefisien determinasi ( $R^2$ ) dimaksudkan untuk mengetahui tingkat ketepatan paling baik dalam analisis regresi, dimana hal yang ditunjukkan oleh besarnya koefisien determinasi ( $R^2$ ) antara 0 (nol) dan 1 (satu). Jika koefisien

determinasi bernilai nol berarti variabel independen sama sekali tidak berpengaruh terhadap variable dependen. Dan jika koefisien determinasi semakin mendekati satu, maka dapat dikatakan bahwa variabel independen berpengaruh terhadap variabel dependen. Selain itu koefisien determinasi dipergunakan untuk mengetahui presentase perubahan variabel terikat (Y) yang disebabkan oleh variabel bebas (X).

## G. Uji Hipotesis Statistik

Untuk mengetahui ada tidaknya pengaruh variabel bebas terhadap variabel terikat, maka dilakukan pengujian terhadap hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini. Metode pengujian terhadap hipotesis, dilakukan dengan menggunakan uji t, dengan langkah-langkah sebagai berikut:

(1) Penentuan formulasi hipotesis

$H_0 : b_1 = 0$  berarti tidak ada pengaruh yang signifikan komunikasi interpersonal terhadap kinerja pegawai.

$H_a : b_1 \neq 0$  berarti ada pengaruh yang signifikan komunikasi interpersonal terhadap kinerja pegawai.

(2) Ketentuan pengujian

Dengan alpha 5 % maka  $t_{tabel} = t_{0,05 ; (n-k-1)}$  k = jumlah variabel

(3) Kriteria pengujian

Terima  $H_0$ , jika sig.  $\geq 0,05$

Tolak  $H_0$ , jika sig.  $< 0,05$

## HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

### A. HASIL PENELITIAN

#### 1. Deskripsi Identitas Responden

Deskripsi identitas responden penelitian ditinjau dari berbagai segi antara lain: jenis kelamin, umur, dan pendidikan.

**a. Jenis Kelamin Responden****Tabel 4.**

**Deskripsi Identitas Responden  
Berdasarkan Jenis Kelamin**

No.	Jenis Kelamin	Resp.	(%)
1.	Laki-laki	21	68
2.	Perempuan	10	32
<b>Jumlah</b>		31	100

Sumber: Data Primer, Diolah (2013)

Hasil penelitian menunjukkan bahwa responden yang berjenis kelamin laki-laki sebanyak 21 orang (68%) dan perempuan sebanyak 10 orang (32%) dari 31 sampel yang diteliti. Hal ini menunjukkan bahwa responden laki-laki dalam penelitian ini lebih dominan.

**b. Umur Responden****Tabel 5.**

**Deskripsi Identitas Responden  
Berdasarkan Umur**

No.	Umur	Resp.	(%)
1.	<20	-	-
2.	21-30	4	13
3.	31-40	10	32
4.	41-50	14	45
5.	>50	3	10
<b>Jumlah</b>		31	100

Sumber: Data Primer, Diolah (2013)

Dari tabel di atas maka dapat diketahui bahwa dari 31 responden, yang berusia antara 21-30 tahun terdapat 4 orang responden atau sekitar 13%, yang berusia 31-40 tahun terdapat 10 orang responden atau sekitar 32%, yang berusia 41-50 tahun terdapat 14 orang responden atau sekitar 45%, sedangkan responden yang berusia diatas 50 tahun terdapat 3 orang responden atau sekitar 10% dan tidak ada responden yang berusia dibawah 20 tahun.

Dari data di atas komposisi usia responden terkonsentrasi pada usia 41 sampai 50 tahun atau masih kategori usia produktif dan matang. Faktor usia

merupakan salah satu identitas yang dapat menjadi petunjuk untuk mengetahui kemampuan daya pikir seseorang. Semakin tua usia seseorang semakin tinggi tingkat kerentangan berpikirnya dalam proses pencapaian tujuan yang hendak dicapai serta meningkatkan kinerjanya.

**c. Pendidikan Responden****Tabel 6.**

**Deskripsi Identitas Responden  
Berdasarkan Tingkat Pendidikan**

No.	Tingkat Pendidikan	Resp.	(%)
1.	SMP	-	0
2.	SMA/diploma	-	0
3.	S1	10	32
4.	S2	21	68
<b>Jumlah</b>		31	100

Sumber: Data Primer, Diolah (2013)

Dari tabel di atas menunjukkan bahwa dari 31 responden, 10 orang lulusan S1 atau 32%, dan 21 orang lulusan S2 atau 68%. Dari data di atas terlihat bahwa sebagian besar pegawai berpendidikan S2. Hal ini sangat menguntungkan karena tingkat pendidikan diharapkan dapat mempengaruhi profesionalisme dan kinerja karyawan.

**2. Uji Validitas dan Reliabilitas**

Ketentuan untuk uji validitas adalah membandingkan nilai  $r_{hitung}$  dengan  $r_{tabel}$ ,  $r_{hitung}$  dapat di cari pada signifikansi 0,05 dengan uji 2 sisi dan jumlah data ( $n$ ) = 31, maka didapat  $r_{tabel}$  sebesar (0,355). Apabila  $r_{hitung} > r_{tabel}$  maka butir atau variabel yang diteliti adalah valid (Priyatno, 2010). Sedangkan untuk uji reliabilitas menggunakan *cronbach's alpha* jika variabel-variabel tersebut mempunyai *cronbach's alpha* ( $\alpha$ )  $\geq$  60% (0,60) (Priyatno, 2010) maka variabel tersebut dikatakan reliabel. Dalam penelitian ini kevalidan dan kereliabelan dapat diuraikan sebagai berikut :

**Tabel 7.**  
**Uji Validitas dan Reliabilitas**

Variabel	Butir	$R_{hitung}$	<i>cronbach's alpha</i>	Keterangan
Komunikasi Interpersonal (X)	1	0,564	0,801	Valid dan Reliabel
	2	0,508		Valid dan Reliabel
	3	0,552		Valid dan Reliabel
	4	0,460		Valid dan Reliabel
	5	0,469		Valid dan Reliabel
	6	0,467		Valid dan Reliabel
	7	0,604		Valid dan Reliabel
	8	0,503		Valid dan Reliabel
	9	0,571		Valid dan Reliabel
	10	0,635		Valid dan Reliabel
	11	0,573		Valid dan Reliabel
	12	0,505		Valid dan Reliabel
	13	0,608		Valid dan Reliabel
	14	0,444		Valid dan Reliabel
	15	0,632		Valid dan Reliabel
Kinerja Pegawai (Y)	1	0,566	0,883	Valid dan Reliabel
	2	0,306		Tidak Valid dan Reliabel
	3	0,659		Valid dan Reliabel
	4	0,559		Valid dan Reliabel
	5	0,514		Valid dan Reliabel
	6	0,666		Valid dan Reliabel
	7	0,596		Valid dan Reliabel
	8	0,699		Valid dan Reliabel
	9	0,731		Valid dan Reliabel
	10	0,703		Valid dan Reliabel
	11	0,856		Valid dan Reliabel
	12	0,491		Valid dan Reliabel
	13	0,713		Valid dan Reliabel
	14	0,688		Valid dan Reliabel
	15	0,507		Valid dan Reliabel

Sumber: Data primer diolah, 2013

Dari hasil perhitungan menggunakan bantuan program SPSS, menunjukkan hasil uji validitas dari masing-masing variable yaitu komunikasi interpersonal (X) semua nilai  $r_{hitung}$  memiliki nilai lebih besar dari  $r_{tabel}$  dengan demikian dapat disimpulkan bahwa semua pernyataan valid dan untuk variabel Kinerja Pegawai (Y) butir nomor 2 memiliki nilai  $r_{hitung}$  lebih kecil dari  $r_{tabel}$  dengan demikian dapat disimpulkan bahwa butir pernyataan nomor 2 tidak valid. Berarti semua item yang valid pada instrumen tersebut, dapat dijadikan

sebagai alat ukur untuk analisis selanjutnya.

Untuk perhitungan uji reliabilitas diperoleh nilai *Cronbach's Alpha item* dari variable Komunikasi Interpersonal (X) dan Kinerja Pegawai (Y) diperoleh masing-masing 0,801 dan 0,883, nilai *Cronbach's Alpha item*  $\geq$  Nilai *Cronbach's Alpha*, maka dapat disimpulkan semua item pertanyaan yang ada pada instrumen tersebut dapat dijadikan sebagai alat ukur yang reliabel dalam analisis selanjutnya.

## B. PEMBAHASAN

Dalam penelitian ini alat analisis statistik yang digunakan adalah analisis regresi linear sederhana karena melalui analisis regresi linier sederhana dapat diketahui pengaruh

variabel bebas yaitu komunikasi interpersonal (X) terhadap variabel terikatnya (Y) yaitu kinerja pegawai. Hasil perhitungannya dapat dilihat pada Tabel 8.

**Tabel 8.**  
**Rekapitulasi Analisis Regresi Linear Sederhana**

Kinerja Pegawai	B	t <sub>hit</sub>		P
Konstanta	8,867	1,277	-	0,212
Komunikasi Interpersonal (X)	0,762	6,370	0,764	0,000
t <sub>tabel</sub> = 2,045 R = 0,764 R Square = 0,583				

Sumber: Data Primer, Diolah (2013)

Interpretasi dari hasil regresi pada Tabel 8 sebagai berikut:

1. Persamaan garis regresi menggunakan metode kuadrat terkecil (*least squares method*) yang didapat adalah:

$$Y = 8,867 + 0,762 X$$

Penjelasan terhadap persamaan di atas sebagai berikut:

Konstanta sebesar 8,867 artinya jika komunikasi interpersonal (X) nilainya adalah 0, maka kinerja pegawai (Y) nilainya sebesar 8,867. Sedangkan koefisien regresi variabel Komunikasi Interpersonal (X) sebesar 0,762 artinya jika komunikasi interpersonal mengalami kenaikan sebesar 1, maka kinerja pegawai (Y) akan mengalami peningkatan sebesar 0,762. Koefisien bernilai positif artinya ada pengaruh positif antara komunikasi interpersonal dengan kinerja pegawai, semakin baik komunikasi interpersonal yang dilakukan maka akan meningkatkan kinerja pegawai.

2. Untuk nilai korelasi (R) diperoleh sebesar = 0,764 yang berarti bahwa hubungan atau tingkat asosiasi variabel bebas yaitu komunikasi interpersonal dengan

variabel terikat yaitu kinerja pegawai adalah kuat. Maksudnya jika ada peningkatan terhadap komunikasi interpersonal maka diikuti juga dengan peningkatan kinerja pegawai (Y). Begitu juga sebaliknya, jika ada penurunan terhadap komunikasi interpersonal maka diikuti juga dengan penurunan kinerja pegawai (Y).

3. Angka *R Square* (nilai koefisien determinasi ( $r^2$ )) sebesar 0,583 memberikan makna bahwa variabel bebas yaitu variabel komunikasi interpersonal hanya mampu menjelaskan perubahan terhadap variabel kinerja pegawai sebesar 58,3%, sedangkan sisanya dijelaskan oleh variabel-variabel lain yang tidak termasuk dalam penelitian ini atau *error (e)*.
4. Dari hasil perhitungan uji t dari table 8 dapat dilihat bahwa t<sub>hitung</sub> untuk Komunikasi Interpersonal (X) terhadap kinerja pegawai (Y) adalah sebesar 6,370, hal ini berarti t<sub>hitung</sub> > t<sub>tabel</sub> (6,370 > 2,045), oleh karena t<sub>hitung</sub> > t<sub>tabel</sub> maka H<sub>a</sub> diterima dan H<sub>o</sub> ditolak, artinya ada pengaruh yang positif dan signifikan komunikasi interpersonal terhadap kinerja pegawai pada



Fakultas Ekonomi Universitas PGRI Palembang.

Setelah hasil analisis diketahui, ternyata komunikasi interpersonal berpengaruh kuat terhadap kinerja pegawai pada Fakultas Ekonomi Universitas PGRI Palembang. Berdasarkan hasil perhitungan persamaan regresi linier sederhana diperoleh yaitu  $Y' = 8,867 + 0,762 X$  dimana nilai  $a = 8,867$  dan nilai  $b = 0,762$ . Ini berarti pengaruh antara komunikasi interpersonal terhadap kinerja pegawai Fakultas Ekonomi Universitas PGRI Palembang dapat diketahui dengan melihat kenaikan nilai  $X$  yang diikuti pula dengan kenaikan nilai  $Y$  yang berarti jika komunikasi interpersonal ditingkatkan maka kinerja pegawai pada Fakultas Ekonomi Universitas PGRI Palembang akan ikut meningkat.

Berdasarkan perhitungan menggunakan koefisien korelasi ( $R$ ) diperoleh nilai sebesar 0,764 maka karena hasil yang didapat merupakan angka positif, hal ini berarti ada hubungan yang kuat dan positif antara komunikasi interpersonal dengan kinerja pegawai.

Sedangkan untuk mengetahui apakah koefisien korelasi hasil perhitungan tersebut dapat digeneralisasikan atau tidak, maka perlu dibandingkan dengan  $r_{tabel}$ . Bila taraf kesalahan ditetapkan 5% dengan  $n = 31$  maka diperoleh  $r_{tabel} = 0,355$  karena nilai  $r_{hitung}$  lebih besar dari nilai  $r_{tabel}$  dengan kesalahan 5% ( $0,764 > 0,355$ ) sehingga  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima. Jadi kesimpulannya ada hubungan positif dan signifikan sebesar 0,764 antara komunikasi interpersonal terhadap kinerja pegawai pada Fakultas Ekonomi Universitas PGRI Palembang. Dengan demikian data dan koefisien yang diperoleh dalam sampel tersebut dapat

digeneralisasikan pada populasi dimana sampel atau data tersebut mencerminkan keadaan populasi.

Dari hasil perhitungan analisis koefisien korelasi  $R = 0,764$  diperoleh koefisien determinasi  $r^2 = 0,764^2 = 0,583$ . Hal ini berarti variabel kinerja pegawai dipengaruhi oleh variabel komunikasi interpersonal sebesar 58,3%, sedangkan sisanya 41,7 % dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak diteliti.

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis diperoleh nilai  $t_{hitung} = 6,370$  lebih besar dibandingkan dengan  $t_{tabel} = 2,045$  pada taraf nyata 0,05, untuk  $dk = n - 2 = 31 - 2 = 29$ . Dengan demikian nilai  $t_{hitung}$  lebih besar dari nilai  $t_{tabel}$  ( $6,370 > 2,045$ ) maka keputusannya adalah menolak hipotesis nol ( $H_0$ ) dan menerima hipotesis alternative ( $H_a$ ) berarti ada pengaruh signifikan komunikasi interpersonal terhadap kinerja pegawai pada Fakultas Ekonomi Universitas PGRI Palembang. Jadi dapat disimpulkan bahwa secara statistik terbukti adanya hubungan positif dan signifikan antara kedua variabel tersebut, hal ini berarti komunikasi interpersonal mempunyai pengaruh yang kuat dan signifikan terhadap kinerja pegawai pada Fakultas Ekonomi Universitas PGRI Palembang.

Temuan hasil penelitian ini sesuai dengan teori yang dikemukakan oleh Muhammad (2011 : 1) menyatakan bahwa Komunikasi merupakan aktivitas dasar manusia. Dengan berkomunikasi, manusia dapat saling berhubungan satu sama lain baik dalam kehidupan sehari-hari di rumah tangga, di tempat pekerjaan, di pasar, dalam masyarakat atau dimana saja manusia berada. Tidak ada manusia yang tidak akan terlibat dalam komunikasi.

Teori lain yang dikemukakan oleh Seiler (1988) dalam Muhammad (2011 : 5) memberikan definisi komunikasi yang lebih bersifat universal, yaitu suatu proses dengan mana simbol verbal dan nonverbal dikirimkan, diterima, dan diberi arti. Menurut Muhammad (2011 : 7), komunikasi adalah pertukaran pesan verbal maupun nonverbal antara si pengirim dengan si penerima pesan untuk mengubah tingkah laku.

Hasil penelitian ini juga didukung oleh berbagai hasil penelitian sebelumnya yang dikaji oleh Agus Sriyadi (2010). Meneliti tentang Pengaruh Komunikasi Interpersonal Terhadap Kinerja Pegawai Dinas Pariwisata Dan Kebudayaan Di Kabupaten Pati. Hasil penelitian menunjukkan bahwa Dari analisis korelasi sederhana diperoleh nilai  $r$  sebesar 0,624, berarti bahwa komunikasi interpersonal antar pegawai berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai. Hasil koefisien determinasi atau  $R^2$  sebesar 0,389. Hal ini berarti 38,9% variasi perubahan kinerja pegawai dijelaskan oleh variasi komunikasi interpersonal antar pegawai. Sementara sisanya sebesar 61,1% diterangkan oleh faktor lain yang tidak ikut terobservasi. Mengacu pada hasil penelitian diatas dapat disimpulkan bahwa ada pengaruh positif antara komunikasi interpersonal terhadap kinerja pegawai pada Dinas Pariwisata dan Kebudayaan di Kabupaten Pati. Besarnya pengaruh tersebut adalah 38,9%, sedangkan sisanya 61,1% dipengaruhi oleh faktor lain.

Penelitian yang dilakukan oleh Muhammad Rizki F.M. (2011), tentang. Pengaruh Komunikasi Interpersonal Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Pos Indonesia (Persero) Bandung. Dari hasil penelitian yang dilakukan, diperoleh  $R$  square sebesar 0,565,

artinya bahwa 56,5% pelaksanaan komunikasi interpersonal dipengaruhi oleh kinerja karyawan. Hasil dari uji  $t$  diperoleh nilai  $t_{hitung} = 8,910$  dan  $t_{tabel} = 1,670$  dengan demikian  $t_{hitung} > t_{tabel}$  yang berarti terdapat pengaruh positif yang signifikan dari pelaksanaan komunikasi interpersonal terhadap kinerja karyawan pada PT. POS Indonesia (Persero) Bandung.

Komunikasi merupakan sarana untuk mengadakan koordinasi antara berbagai subsistem dalam perkantoran. Menurut Kohler ada dua model komunikasi dalam rangka meningkatkan kinerja dan mencapai tujuan perkantoran ini. Pertama, komunikasi koordinatif, yaitu proses komunikasi yang berfungsi untuk menyatukan bagian-bagian (subsistem) perkantoran. Kedua, komunikasi interaktif, ialah proses pertukaran informasi yang berjalan secara berkesinambungan, pertukaran pendapat dan sikap yang dipakai sebagai dasar penyesuaian di antara sub-sub sistem dalam perkantoran, maupun antara perkantoran dengan mitra kerja. Frekuensi dan intensitas komunikasi yang dilakukan juga turut mempengaruhi hasil dari suatu proses komunikasi tersebut.

Dalam hal komunikasi yang terjadi antar pegawai, kompetensi komunikasi yang baik akan mampu memperoleh dan mengembangkan tugas yang diembannya, sehingga tingkat kinerja suatu organisasi (perkantoran) menjadi semakin baik. Dan sebaliknya, apabila terjadi komunikasi yang buruk akibat tidak terjalinnya hubungan yang baik, sikap yang otoriter atau acuh, perbedaan pendapat atau konflik yang berkepanjangan, dan sebagainya, dapat berdampak pada hasil kerja yang tidak maksimal.

Peningkatan kinerja pegawai secara perorangan akan mendorong

kinerja sumber daya manusia secara keseluruhan dan memberikan *feed back* yang tepat terhadap perubahan perilaku, yang direfleksikan dalam kenaikan produktifitas.

## **KESIMPULAN DAN SARAN**

### **A. Kesimpulan**

Berdasarkan analisis data dari pengujian hipotesis, maka penulis dapat menarik beberapa kesimpulan sebagai berikut :

1. Dari hasil uji hipotesis diperoleh nilai  $t_{hitung} > t_{tabel}$  ( $6,370 > 2,045$ ) maka keputusannya adalah menolak hipotesis nol ( $H_0$ ) dan menerima hipotesis alternative ( $H_a$ ) berarti ada pengaruh signifikan antara Komunikasi Interpersonal Terhadap Kinerja Pegawai Pada Fakultas Ekonomi Universitas PGRI Palembang.
2. Hasil koefisiensi korelasi sederhana ( $R$ ) adalah 0,764, maka dapat disimpulkan bahwa ada hubungan yang sangat kuat antara Komunikasi Interpersonal dengan Kinerja Pegawai Pada Fakultas Ekonomi Universitas PGRI Palembang.
3. Berdasarkan hasil analisis regresi dapat diketahui bahwa terdapat pengaruh yang positif antara variabel komunikasi interpersonal ( $X$ ) dan variabel kinerja pegawai ( $Y$ ) pada Pada Fakultas Ekonomi Universitas PGRI Palembang, hal ini dapat ditunjukkan dari persamaan regresi  $Y' = 8,867 + 0,762X$ .

### **B. Saran**

1. Bagi pimpinan Fakultas Ekonomi Universitas PGRI Palembang, sebaiknya dapat tetap mempertahankan dan meningkatkan kualitas komunikasi interpersonalnya, sehingga dapat meningkatkan kinerja karyawan.

2. Pimpinan diharapkan dapat tetap menjaga hubungan baik dengan staff dan karyawan agar tetap tercipt komunikasi dan kinerja yang baik.

## **DAFTAR PUSTAKA**

- Edwardin, Laras Tris Ambar Suksesti. 2006. *Analisis pengaruh Kompetensi Komunikasi, Kecerdasan Emosional dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan (Studi pada PT. Pos Indonesia Se Kota Semarang)*. Semarang: Tesis S2 MM UNDIP. Tidak dipublikasikan.
- Karjantoro, Handoko. 2004. *Mengelola Kinerja : Suatu Tinjauan Praktis*, Usahawan, Nomor 07, Tahun XXXIII, Juli 2004 (24-28).
- Muhammad, Arni. 2011. *Komunikasi Organisasi*. Jakarta : PT. Bumi Aksara.
- Priyatno, Duwi. 2010. *Paham Analisa Statistik Data dengan SPSS*. Yogyakarta : Mediakom Remaja Rosdakarya, Bandung.
- Rivai dan Basri. 2004. *Kinerja Staf dan Organisasi*. Bandung : CV Pustaka Setia.
- Rizki, Muhammad. 2011. *Pengaruh Komunikasi Interpersonal Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Pos Indonesia (Persero) Bandung*. Tesis. Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Padjajaran Bandung.
- Robbins, Stephen P. Diterjemahkan oleh Tim Index. 2006. *Perilaku Organisasi*. Jilid II, Edisi 10. Jakarta : Gramedia.
- Sedarmayanti. 2007. *Sumber Daya Manusia dan Produktivitas Kerja*. Bandung Penerbit Bandar Maju.
- Sriyadi, Agus. 2010. *Pengaruh Komunikasi Interpersonal*

*Terhadap Kinerja Pegawai  
Dinas Pariwisata Dan  
Kebudayaan di Kabupaten Pati.*  
Skripsi. STAIN Surakarta.

- Sugiyono. 2010. *Statistika untuk Penelitian*. Cetakan ke-16, CV. Alfabeta, Bandung.
- Sutrisno, Edy. 2010. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta Kencana Prenada Media Group.
- Thoha, Miftah. 2004. *Perilaku Organisasi Konsep Dasar dan Aplikasinya*. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada.
- Tika, Prabunda, H, Moh. 2006. *Budaya Organisasi dan Peningkatan Kinerja Perusahaan*. PT. Bumi Aksara. Jakarta.
- Wibowo. 2007. *Manajemen Kinerja*. Jakarta : PT. Raja Grafindo Persada.

## **KOMUNIKASI INTERPERSONAL DAN IKLIM KOMUNIKASI DALAM ORGANISASI**

**Oleh : Ida Suryani Wijaya**  
STAIN Samarinda  
idasuryani@gmail.com

### **Abstract;**

Komunikasi merupakan aktivitas dasar manusia, dengan berkomunikasi manusia dapat berhubungan satu sama lain dalam kehidupan sehari-hari dimanapun manusia itu berada. Organisasi adalah sistem yang mapan dari mereka yang bekerjasama untuk mencapai tujuan bersama, melalui jenjang kepangkatan dan pembagian tugas. Salah satu ciri komunikasi organisasi yang paling nyata adalah konsep hubungan (*relationship*). Organisasi sebagai sebuah jaringan hubungan yang saling bergantung. Jika sesuatu saling bergantung, ini berarti bahwa hal-hal tersebut saling mempengaruhi dan dipengaruhi satu sama lain. Komunikasi antarpribadi adalah komunikasi antara orang-orang secara tatap muka, yang memungkinkan setiap pesertanya menangkap reaksi orang lain secara langsung, baik secara verbal ataupun nonverbal. Komunikasi interpersonal sebagai komunikasi anatar komunikator dengan komunikan, dianggap sebagai jenis komunikasi yang paling efektif dalam hal upaya mengubah sikap, pendapat, atau perilaku seseorang. Komunikasi interpersonal yang berlangsung secara intensif dengan mengutamakan aspek kuantitas dan kualitas yang seimbang, akan menciptakan hubungan interpersonal yang kuat antara atasan dan bawahan serta antarsesama karyawan, sehingga keterbukaan dan kepercayaan yang didapat dari proses komunikasi tersebut dapat turut menentukan perubahan sikap dan tingkah laku dalam organisasi. Kepuasan komunikasi membawa hubungan dengan kepuasan kerja, kepuasan kerja merupakan respons seseorang terhadap bermacam-macam lingkungan kerja yang dihadapinya, seperti teman sekerja, kebijakan, promosi dll. Pentingnya iklim yang mendukung dalam komunikasi organisasi lebih ditekankan untuk mendapatkan kepuasan kerja. Pimpinan sebagai orang yang bertanggung jawab dalam organisasi dapat memberikan kontribusi dalam membangkitkan iklim komunikasi yang baik dalam organisasinya.

### **Kata Kunci :**

**Komunikasi, Interpersonal, Iklim, Organisasi**

Communication is a basic human activity, with people communicate can relate to each other in everyday life wherever human being. Organization is established system of those who work together to achieve a common goal, through the ranks and division of tasks. One characteristic of most real organizational communication is the concept of the relationship (*relationship*). Organization as a network of interdependent relationships. If something interdependent, this means that these things affect each other and influenced each other. Interpersonal communication is

communication between people face to face, which allows each participant capture the reactions of others directly, either verbally or nonverbally. Interpersonal communication as communication between communicator with communicant, regarded as the most effective type of communication in terms of efforts to change attitudes, opinions, or behavior. Interpersonal communication that takes place intensively with emphasis on the quantity and quality aspects are balanced, will create strong interpersonal relationships between superiors and subordinates and employees between people, so that openness and trust gained from the communication process can also determine changes in attitudes and behavior within the organization. Satisfaction communication carries relationship with job satisfaction, job satisfaction is an individual's response to various working environment it faces, such as coworkers, policy, promotion etc. The importance of a favorable climate in organizational communication is emphasized to obtain job satisfaction. Leadership as a responsible person in the organization can contribute to generate good communication climate in the organization

**Keywords :**

**Communication , Interpersonal , Climate , Organization**

**PENDAHULUAN**

Komunikasi merupakan aktivitas dasar manusia, dengan berkomunikasi manusia dapat berhubungan satu sama lain dalam kehidupan sehari-hari dimanapun manusia itu berada. Komunikasi juga merupakan hal yang sangat vital dalam keberlangsungan dan keberhasilan sebuah interaksi, baik dalam lingkungan formal semisal organisasi/lembaga pendidikan maupun pada tataran interaksi pada organisasi yang bersifat umum.<sup>1</sup>

Dalam hal ini komunikasi yang efektif akan sangat menentukan keberhasilan sebuah interaksi, serta kelangsungan hidup sebuah organisasi. Pentingnya komunikasi bagi manusia tidaklah dapat dipungkiri begitu juga halnya bagi suatu organisasi. Dengan adanya komunikasi yang baik suatu organisasi dapat berjalan dengan lancar dan berhasil dan begitu juga sebaliknya, kurangnya atau tidak adanya komunikasi organisasi dapat macet atau berantakan.

Organisasi adalah sistem yang mapan dari mereka yang bekerjasama untuk mencapai tujuan bersama, melalui jenjang kepangkatan dan pembagian tugas. Evert M. Rogers dan Rekha Agarwala Rogers sebagaimana dikutip oleh Onong Uchayana Effendy memandang bahwa, organisasi sebagai suatu struktur yang melagsungkan proses pencapaian tujuan yang telah ditetapkan di mana interaksi di antara bagian yang satu dengan yang lainnya dan manusia yang satu dengan yang lainnya berjalan secara harmonis, dinamis dan pasti. Kemapanan struktur organisasi yang melangsungkan prosesnya secara sistem seperti itu akan dapat menyelesaikan tujuan secara efektif, dalam arti kata masukan (*input*) yang diproses akan menghasilkan keluaran (*output*) yang diharapkan sesuai dengan biaya, personal dan waktu yang direncanakan.<sup>2</sup>

Komunikasi adalah sebuah tindakan untuk berbagi informasi, gagasan, atau pendapat dari setiap partisipan komunikasi yang terlibat di dalamnya guna mencapai kesamaan makna. Tindak komunikasi tersebut dapat dilakukan dalam beragam konteks, antara lain adalah dalam lingkup organisasi (*organizational communication*). Dalam Al-Qur'an sendiri telah dijelaskan tentang pentingnya komunikasi dalam organisasi terutama ketika mengambil keputusan dalam setiap permasalahan yang bisa dilakukan melalui musyawarah, seperti firman Allah dalam QS. Asy-Syu'ara(42): 38 yang berbunyi:

وَالَّذِينَ اسْتَجَابُوا لِرَبِّهِمْ وَأَقَامُوا الصَّلَاةَ وَأَمْرُهُمْ شُورَىٰ بَيْنَهُمْ وَمِمَّا رَزَقْنَاهُمْ يُنفِقُونَ ﴿٣٨﴾

*Terjemahnya :*

Dan (bagi) orang-orang yang menerima (mematuhi) seruan Tuhannya dan mendirikan shalat, sedang urusan mereka (diputuskan) dengan musyawarat antara mereka; dan mereka menafkahkan sebagian dari rezki yang Kami berikan kepada mereka.

Dalam konteks organisasi, pemahaman mengenai peristiwa-peristiwa komunikasi yang terjadi di dalamnya, seperti apakah instruksi pimpinan sudah dilaksanakan dengan benar oleh karyawan, atau bagaimana bawahan mencoba menyampaikan keluhan kepada atasan, memungkinkan tujuan organisasi yang telah ditetapkan dapat tercapai sesuai dengan hasil yang diharapkan. Hal ini menunjukkan bahwa komunikasi merupakan aspek yang penting dalam suatu organisasi, baik organisasi profit maupun non profit.<sup>3</sup>

## PEMBAHASAN

Salah satu ciri komunikasi organisasi yang paling nyata adalah konsep hubungan (*relationship*). Organisasi sebagai sebuah jaringan hubungan yang saling bergantung. Jika sesuatu saling bergantung, ini berarti bahwa hal-hal tersebut saling mempengaruhi dan dipengaruhi satu sama lain. Pola dan sifat hubungan dalam organisasi dapat ditentukan oleh jabatan dan peranan yang ditetapkan bagi jabatan tersebut. Tetapi tidak semua pola dan sifat hubungan dalam organisasi berdasarkan pada jabatan dan peranan. Setiap anggota atau individu di dalam organisasi juga bertindak dan berkomunikasi dengan tanpa mengindahkan jabatan dan peranan mereka secara resmi, sehingga menciptakan jalinan komunikasi dan struktur yang bersifat informal yang diwarnai oleh sifat hubungan antarpribadi.

Komunikasi antarpribadi adalah komunikasi antara orang-orang secara tatap muka, yang memungkinkan setiap pesertanya menangkap reaksi orang lain secara langsung, baik secara verbal ataupun nonverbal. Bentuk khusus dari komunikasi antarpribadi ini adalah komunikasi diadik yang melibatkan hanya dua orang, seperti dua sejawat atau dua rekan kerja, dua sahabat, atasan – bawahan, dll. Komunikasi diadik adalah proses komunikasi yang berlangsung antar dua orang dalam situasi tatap muka<sup>4</sup> Pihak-pihak yang berkomunikasi

berada dalam jarak yang dekat, pihak yang berkomunikasi mengirim dan menerima pesan secara simultan dan spontan secara verbal ataupun nonverbal. Keberhasilan komunikasi menjadi tanggung jawab para peserta komunikasi. Kedekatan hubungan pihak-pihak yang berkomunikasi akan tercermin pada jenis-jenis pesan atau respon nonverbal mereka, seperti sentuhan, tatapan mata yang ekspresif dll.

Komunikasi interpersonal sebagai komunikasi anatar komunikator dengan komunikan, dianggap sebagai jenis komunikasi yang paling efektif dalam hal upaya mengubah sikap, pendapat, atau perilaku seseorang. Sedangkan ciri-ciri dari komunikasi interpersonal adalah sebagai berikut.

Komunikasi interpersonal meliputi perilaku verbal dan nonverbal. Komunikasi interpersonal adalah komunikasi yang pesannya dikemas dan diungkapkan dalam bentuk verbal dan nonverbal. Hal ini mencakupi isi pesan dan bagaimana isi pesan dikatakan atau diungkapkan.

Komunikasi interpersonal meliputi komunikasi berdasarkan perilaku spontan, perilaku menurut kebiasaan, perilaku menurut kesadaran atau kombinasi ketiganya.

Komunikasi interpersonal tidaklah statis tetapi berkembang. Komunikasi interpersonal merupakan proses komunikasi yang berkembang, yang berbeda-beda tergantung dari tingkat hubungan pihak-pihak yang terlibat dalam komunikasi, pesan yang dikomunikasikan dan cara pesan itu dikomunikasikan.

Komunikasi interpersonal mencakup umpan balik pribadi, interaksi, dan kohesi. Komunikasi interpersonal merupakan komunikasi yang memungkinkan terjadinya timbal balik. Dalam komunikasi ini terjadi interaksi diantara pengirim dan penerima pesan, yang satu mempengaruhi yang lain. Pengaruh itu terjadi pada tataran kognitif (pengetahuan), afektif (perasaan), dan behavior (perilaku).

Komunikasi interpersonal berpedoman pada aturan intrinsik. Peraturan intrinsik adalah peraturan yang dikembangkan oleh masyarakat untuk mengatur cara orang harus berkomunikasi satu sama lain. Sedangkan peraturan ekstrinsik adalah peraturan yang ditetapkan oleh situasi.

Komunikasi interpersonal merupakan suatu aktivitas. Komunikasi interpersonal merupakan komunikasi timbal balik antara pengirim dan penerima pesan.

Komunikasi interpersonal mencakup persuasi. Komunikasi interpersonal berperan untuk saling mengubah dan mengembangkan. Melalui interaksi dalam komunikasi, pihak-pihak yang terlibat dalam komunikasi dapat saling memberi inspirasi, semangat, dan dorongan untuk mengubah pemikiran, perasaan, dan sikap yang sesuai dengan topik yang sedang dibahas bersama.<sup>5</sup>



Komunikasi interpersonal dapat dipergunakan untuk berbagai macam tujuan. Devito menyatakan bahwa semua orang yang terlibat di dalam komunikasi interpersonal memiliki tujuan yang bermacam-macam, seperti: untuk mengenal diri sendiri dan orang lain, untuk mengetahui dunia luar, untuk menciptakan dan memelihara hubungan, untuk mempengaruhi sikap dan perilaku, untuk bermain dan mencari hiburan, dan untuk membantu. Komunikasi interpersonal menjadi sarana untuk membicarakan diri kita sendiri, sehingga melalui komunikasi interpersonal kita belajar tentang bagaimana dan sejauh mana kita harus membuka diri pada orang lain, juga dapat membuat kita mengetahui nilai, sikap, dan perilaku orang lain, sehingga kita dapat memberi tanggapan secara tepat terhadap tindakan orang lain.\

Dalam hidup seseorang perlu untuk bersosialisasi dan menciptakan serta memelihara hubungan dekat dengan orang lain, oleh karena itu, kita banyak menggunakan waktu untuk berkomunikasi antarpribadi yang bertujuan untuk memelihara hubungan sosial dengan orang lain. Begitu juga untuk bisa mengubah sikap dan perilaku orang lain dengan upaya-upaya yang bersifat persuasif, maka digunakan juga komunikasi interpersonal ini untuk dapat mencapai tujuan tersebut. Pentingnya situasi komunikasi interpersonal ialah karena prosesnya memungkinkan berlangsung dialogis. Komunikasi yang berlangsung secara dialogis lebih baik daripada secara monologis. Dialog adalah bentuk komunikasi interpersonal yang menunjukkan terjadinya interaksi.<sup>6</sup>

Untuk dapat mencapai tujuan dari komunikasi yang dilakukan, diperlukan komunikasi yang baik agar komunikasi dapat berjalan efektif. Menurut Devito karakteristik efektivitas komunikasi interpersonal ini dapat dilihat dari tiga sudut pandang, yakni:

#### Sudut pandang humanistik

Sudut pandang ini menekankan pada keterbukaan, empati, sikap mendukung dan kualitas-kualitas lain yang menciptakan interaksi yang bermakna, jujur dan memuaskan. Pandangan ini dimulai dengan pandangan umum yang menurut para filsuf dan humanis menentukan terciptanya hubungan antarmanusia yang superior (misalnya kejujuran, keterbukaan, dan sikap positif).

#### Sudut pandang pragmatis

Sudut pandang ini menekankan pada manajemen dan kesegaran interaksi, secara umum kualitas-kualitas yang menentukan pencapaian tujuan yang spesifik. Pandangan ini berawal dari keterampilan spesifik, yang dari riset diketahui efektif dalam komunikasi interpersonal, kemudian mengelompokkan keterampilan-keterampilan ini ke dalam kelas-kelas perilaku umum. (misalnya: kepercayaan diri, kebersatuan, manajemen interaksi, pemantauan diri, daya ekspresi, orientasi kepada orang lain).

#### Sudut pandang pergaulan sosial dan sudut pandang kesetaraan

Sudut pandang ini didasarkan pada model ekonomi imbalan dan biaya. Sudut pandang ini mengasumsikan bahwa suatu hubungan merupakan suatu kemitraan dimana imbalan dan biaya saling dipertukarkan.<sup>7</sup>

Sudut pandang tersebut tidaklah terpisah tetapi saling melengkapi. Masing-masing sudut pandang akan membantu dalam memahami efektivitas komunikasi interpersonal. Adanya komunikasi interpersonal yang memotivasi, dalam penerapannya berjalan seiring dengan usaha dari masing-masing individu untuk mencapai apa yang ingin dicapai. Efektivitas komunikasi pada konteks komunikasi interpersonal terletak pada kualitas hubungan antar anggota organisasi.

Adapun hal yang dapat dipahami bahwa dalam melakukan proses komunikasi interpersonal yang paling penting adalah:

Pesan atau informasi itu disampaikan apa adanya, jujur, dan terbuka agar komunikan dapat memberikan respons yang lengkap, sehingga komunikator akan mengambil keputusan untuk memberikan respons yang tepat dan lengkap pula.

Berikan waktu seluas-luasnya kepada komunikan untuk menyampaikan pendapatnya. Jangan sekali-kali memotong pembicaraan seseorang sebelum ia selesai mengungkapkan pendapatnya.

Fokuskan perhatian dan perasaan pada tema pembicaraan. Hindarkan sikap acuh tak acuh, menyepelekan orang, dan menganggap rendah komunikan.

Tumbuhkan saling percaya dan saling bergantung, bahwa kita orang baik dan dia juga orang baik.

Perhatikan perilaku nonverbal, seperti tatapan mata yang menyenangkan, senyuman, mimik muka yang bersahabat.<sup>8</sup>

Komunikasi interpersonal yang berlangsung secara intensif dengan mengutamakan aspek kuantitas dan kualitas yang seimbang, akan menciptakan hubungan interpersonal yang kuat antara atasan dan bawahan serta antarsesama karyawan, sehingga keterbukaan dan kepercayaan yang didapat dari proses komunikasi tersebut dapat turut menentukan perubahan sikap dan tingkah laku dalam organisasi. Dalam berkomunikasi harus ada keterbukaan, kejujuran, kepercayaan dan empati. Dalam prakteknya, perubahan sikap dan tingkah laku dari proses komunikasi interpersonal dalam suatu organisasi dapat berbentuk terwujudnya suatu sikap yang diharapkan muncul dari diri karyawan, yaitu motivasi kerja yang tinggi.

Komunikasi interpersonal bisa mempengaruhi iklim komunikasi. Iklim komunikasi dan organisasi merupakan hal yang perlu menjadi perhatian seorang pimpinan organisasi karena faktor tersebut banyak sedikitnya ikut mempengaruhi tingkah laku karyawan. Ada beberapa pengertian tentang iklim organisasi, yaitu:

Tagiuri mendefinisikan iklim organisasi sebagai kualitas yang relatif abadi dari lingkungan internal organisasi yang dialami oleh anggota-anggotanya, mempengaruhi tingkah laku mereka serta dapat diuraikan dalam istilah nilai-nilai suatu set karaktersitik tertentu dari lingkungan.

Payne dan Pugh mendefinisikan iklim organisasi sebagai suatu konsep yang merefleksikan isi dan kekuatan dari nilai-nilai umum, norma, sikap, tingkah laku dan perasaan anggota terhadap suatu sistem sosial.

Litein dan Stringers mengatakan bahwa iklim organisasi dapat dipelajari dengan mengobservasi jumlah otonomi secara individual, kebebasan yang dialami oleh individu, tingkat dan kejelasan struktur dan posisi yang dibebankan kepada pekerja, orientasi ganjaran dari organisasi dan banyaknya sokongan serta kehangatan yang diberikan kepada pekerja. Itulah sebabnya mereka memberikan dimensi iklim organisasi sebagai berikut: Rasa Tanggung Jawab; standar, atau harapan tentang kualitas pekerjaan; ganjaran atau reward; rasa persaudaraan; semangat tim.

Hillrieger dan slocum mendefinisikan iklim organisasi adalah set atribut organisasi dan subsistemnya yang dapat dirasakan oleh anggota organisasi, yang mungkin disebabkan oleh cara-cara organisasi atau subsistem, terhadap anggota dan lingkungannya.<sup>9</sup>

Tingkah laku komunikasi mengarahkan pada perkembangan iklim, diantaranya iklim organisasi. Iklim organisasi dipengaruhi oleh bermacam-macam cara anggota organisasi bertingkah laku dan berkomunikasi. Iklim komunikasi yang penuh persaudaraan mendorong anggota organisasi berkomunikasi secara terbuka, rileks, ramah tamah dengan anggota lain. Sedangkan iklim yang negatif menjadikan anggota tidak berani berkomunikasi secara terbuka dan penuh rasa persaudaraan.<sup>10</sup>

Agar karyawan memiliki kesempatan untuk beraktualisasi dan mampu memanfaatkan kesempatan tersebut maka organisasi dituntut untuk menciptakan lingkungan kerja yang mendukung dimana dapat diwujudkan melalaui iklim komunikasi yang bagus agar karyawan dapat merasa nyaman menyampaikan ide dan mengaktualisasikan diri di organisasi. Dengan demikian maka akan dapat meningkatkan prestasi kerjanya. Frederick Herzberg menyimpulkan bahwa orang-orang memiliki dua kategori kebutuhan yang berbeda yang secara esensial saling bergantung dan mempengaruhi perilaku dengan cara yang tidak sama. Apabila orang-orang merasa tidak puas dengan pekerjaannya, maka mereka tidak nyaman dengan tempat kerjanya. Sebaliknya, apabila orang-orang merasa senang dengan pekerjaannya, maka dia akan merasa nyaman di tempat kerja tersebut.<sup>11</sup>

Iklim komunikasi merupakan gabungan dari persepsi-persepsi mengenai peristiwa komunikasi, perilaku komunikasi, respon karyawan terhadap karyawan lainnya, harapan-harapan, konflik-konflik antarpersona dan kesempatan bagi pertumbuhan dalam organisasi tersebut.<sup>12</sup> Iklim komunikasi berbeda dengan iklim organisasi dalam arti iklim komunikasi meliputi persepsi-persepsi mengenai pesan, peristiwa yang berhubungan dengan pesan yang terjadi dalam organisasi, sedangkan iklim organisasi didefinisikan oleh Payne dan Paugh sebagai suatu konsep yang merefleksikan isi dan kekuatan dari nilai-nilai umum, norma, sikap, tingkah laku dan perasaan anggota terhadap suatu sistem sosial.<sup>13</sup>

Iklim organisasi terdiri dari persepsi-persepsi atas unsur-unsur organisasi dan pengaruh unsur-unsur tersebut terhadap komunikasi. Pengaruh ini didefinisikan, disepakati, dikembangkan dan dikokohkan secara berkesinambungan melalui interaksi dengan anggota organisasi lainnya. Pengaruh ini menghasilkan pedoman bagi keputusan-keputusan dan tindakan-tindakan individu, serta mempengaruhi pesan-pesan mengenai organisasi.

Ada lima dimensi dari iklim komunikasi, yaitu:

*Supportiveness*, atau bawahan mengamati bahwa hubungan komunikasi mereka dengan atasan membantu mereka membangun dan menjaga perasaan diri berharga dan penting.

Partisipasi membuat keputusan

Kepercayaan, dapat dipercaya dan dapat menyimpan rahasia

Keterbukaan dan keterusterangan

Tujuan kinerja yang tinggi, pada tingkat mana tujuan kinerja dikomunikasikan dengan jelas kepada anggota organisasi.<sup>14</sup>

Iklim komunikasi sebagai kualitas pengalaman yang bersifat obyektif mengenai lingkungan internal organisasi, yang mencakup persepsi anggota organisasi terhadap pesan dan hubungan pesan dengan kejadian yang terjadi di dalam organisasi. Iklim komunikasi yang baik akan dapat menimbulkan kepuasan komunikasi organisasi yaitu semua tingkat kepuasan seorang karyawan mempersepsi lingkungan komunikasi secara keseluruhan. Konsep kepuasan ini memperkaya ide iklim komunikasi. Iklim mencakup kepuasan anggota organisasi terhadap informasi. Iklim mencakup kepuasan anggota organisasi terhadap informasi yang tersedia.

Kepuasan dalam pengertian ini menunjukkan kepada bagaimana baiknya informasi yang tersedia memenuhi persyaratan permintaan anggota organisasi akan tuntutan bagi informasi, dari siapa datangnya, cara disebarluaskannya, bagaimana diterima, diproses dan apa respon orang yang menerima. Iklim komunikasi dipengaruhi oleh persepsi bagaimana baiknya aktivitas komunikasi dari suatu organisasi memuaskan tuntutan pribadi. Kepuasan komunikasi adalah satu fungsi dari apa yang seorang dapatkan dengan apa yang dia harapkan, kepuasan komunikasi muncul karena beberapa faktor, yaitu:

Kepuasan dengan pekerjaan. Ini mencakup hal-hal yang berkenaan dengan pembayaran, keuntungan, naik pangkat, pekerjaan itu sendiri. Kepuasan dalam aspek pekerjaan memberikan sumbangan kepada kepuasan komunikasi.

Kepuasan dengan ketepatan informasi. Faktor ini mencakup tentang tingkat kepuasan dengan informasi, kebijaksanaan, teknik-teknik baru, perubahan administratif dan staf. Kelihatannya kepuasan dengan ketepatan informasi yang diterima penting bagi konsep komunikasi organisasi.

Kepuasan dengan kemampuan seseorang yang menyarankan penyempurnaan. Faktor ini mencakup hal-hal sebagai tempat di mana komunikasi seharusnya disempurnakan, pemberitahuan mengenai perubahan untuk penyempurnaan dan strategi khusus yang digunakan dalam membuat perubahan. Keputusan dengan bermacam-macam perubahan yang dibuat, bagaimana perubahan itu dibuat dan diinformasikan, kelihatannya mempunyai hubungan dengan kepuasan komunikasi organisasi.

Kepuasan dengan efisiensi bermacam-macam saluran komunikasi. Faktor ini mencakup melalui media apa komunikasi disebarluaskan dalam organisasi, mencakup peralatan, bulletin, memo, materi tulisan. Kepuasan komunikasi tampaknya berhubungan dengan pandangan orang mengenai berapa efisiensinya media untuk menyebarkan informasi dalam organisasi.

Kepuasan dengan kualitas media. Yang berhubungan dengan faktor ini berapa baiknya mutu tulisan, nilai informasi yang diterima, keseimbangan informasi yang tersedia dan ketepatan informasi yang akan datang. Penampilan, ketepatan dan tersedianya informasi mempunyai pengaruh kepada kepuasan orang dengan komunikasi dalam organisasi.

Kepuasan dengan cara komunikasi teman sekerja. Faktor ini mencakup komunikasi horizontal, informasi dan tingkat kepuasan yang timbul dari diskusi masalah dan mendapatkan informasi dan teman sekerja. Kepuasan dengan komunikasi berhubungan dengan hubungan yang memuaskan dengan teman sekerja.

Kepuasan dengan keterlibatan dalam komunikasi organisasi sebagai suatu kesatuan. Faktor ini mencakup hal-hal keterlibatan hubungan dengan organisasi, dukungan atau bantuan dari organisasi dan informasi dari organisasi. Kelihatan bahwa rasa puas dalam komunikasi organisasi dipengaruhi oleh aspek-aspek organisasi seperti dipercaya, sokongan dan tujuan kinerja yang tinggi.<sup>15</sup>

Kepuasan komunikasi membawa hubungan dengan kepuasan kerja, kepuasan kerja merupakan respons seseorang terhadap bermacam-macam lingkungan kerja yang dihadapinya, seperti teman sekerja, kebijakan, promosi dll. Pentingnya iklim yang mendukung dalam komunikasi organisasi lebih ditekankan untuk mendapatkan kepuasan kerja. Pimpinan sebagai orang yang bertanggung jawab dalam organisasi dapat memberikan kontribusi dalam membangkitkan iklim komunikasi yang baik dalam organisasinya. Dengan melakukan hal-hal yang merupakan tanggung jawab pimpinan seperti di bawah ini berarti pimpinan secara tidak langsung ikut membantu karyawan dalam mencapai kepuasan kerjanya:

Semua pimpinan haruslah menetapkan tujuan bagi karyawan-karyawannya.

Semua pimpinan haruslah melatih karyawannya dan membantu mereka menjadi lebih efektif dalam pekerjaannya.

Semua pimpinan haruslah meninjau kemauan karyawannya dalam bentuk hasil dan tujuan yang telah dicapainya dan tidak menghargai aktivitas atau kegagalan mereka tetapi hasil nyata dari tujuan mereka.

Semua pimpinan hendaklah memberikan bimbingan. Jika tidak kelompok terombang-ambing, suasana kerja sama akan berkurang dan karyawan akan bekerja menurut arahnya masing-masing.

Pimpinan hendaklah menggunakan metode baru dalam kelompok dan bidang mereka untuk membuat anggota kelompok terus menerus menjadi lebih efektif.

Semua pimpinan hendaklah membuat perencanaan untuk masa mendatang. Pimpinan harus memproyeksikan kesempatan-kesempatan dan kesulitan-kesulitan serta merencanakan tindakan pengembangan untuk menyelesaikan pokok persoalan yang penting. Pimpinan berhasil hanya bila orang-orang dalam kelompoknya berhasil.

Semua pimpinan harus mengembangkan kemampuan orang-orangnya.

Bila menghargai prestasi karyawan pimpinan hendaklah menggunakan standar sosial dan financial yang mereka tetapkan untuk karyawan.<sup>16</sup>

Iklim komunikasi memberi pedoman bagi keputusan dan perilaku individu. Keputusan-keputusan yang diambil oleh anggota organisasi untuk melaksanakan pekerjaan dan tentunya dengan iklim komunikasi organisasi yang baik maka akan dapat membantu anggota organisasi merupakan faktor yang sangat penting yang dapat menjembatani antara pengelolaan sumber daya manusia yang menjadi unsur utama dalam organisasi.

## **SIMPULAN**

Komunikasi interpersonal yang berlangsung secara intensif dengan mengutamakan aspek kuantitas dan kualitas yang seimbang, akan menciptakan hubungan interpersonal yang kuat antara atasan dan bawahan serta antarsesama karyawan, sehingga keterbukaan dan kepercayaan yang didapat dari proses komunikasi tersebut dapat turut menentukan perubahan sikap dan tingkah laku dalam organisasi. Dalam berkomunikasi harus ada keterbukaan, kejujuran, kepercayaan dan empati. Dalam prakteknya, perubahan sikap dan tingkah laku dari proses komunikasi interpersonal dalam suatu organisasi dapat berbentuk terwujudnya suatu sikap yang diharapkan muncul dari diri karyawan, yaitu motivasi kerja yang tinggi.

Kepuasan komunikasi membawa hubungan dengan kepuasan kerja, kepuasan kerja merupakan respons seseorang terhadap bermacam-macam lingkungan kerja yang dihadapinya, seperti teman sekerja, kebijakan, promosi dll. Pentingnya iklim yang mendukung dalam komunikasi organisasi lebih ditekankan untuk mendapatkan kepuasan kerja. Pimpinan sebagai orang yang bertanggung jawab dalam organisasi dapat memberikan kontribusi dalam membangkitkan iklim komunikasi yang baik dalam organisasinya.

---

### Endnotes

- <sup>1</sup> Pace & Don F. Faules, *Komunikasi Organisasi, Strategi Meningkatkan Kinerja Perusahaan*, terj. Mulyana (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2000), h. 41
- <sup>2</sup> Effendy, *Ilmu Komunikasi Teori dan Prakte*, (Bandung: Remaja Rosdakarya, 1992), h. 114
- <sup>3</sup> Bungin, *Sosiologi Komunikasi Teori, Paradigma, dan Diskursus Teknologi Komunikasi di Masyarakat*, (Jakarta: Kencana, 2006), h. 255
- <sup>4</sup> Cangara, *Pengantar Ilmu Komunikasi* (Jakarta: RajaGrafindo Persada, 2007), h. 32.
- <sup>5</sup> Effendi, *Ilmu Komunikasi Teori dan Prkatek* (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2002), h.8
- <sup>6</sup> Efeendi, *Ilmu, Teori dan Filsafat Komunikasi*, (Bandung: Citra Aditya Bakti, 2000), h.60.
- <sup>7</sup> Devito, *op. cit.*, h. 285-296
- <sup>8</sup> Saefullah, *Kapita Selektta Komunikasi* (Bandung: Simbiosis Rekatama Media, 2007), h. 58.
- <sup>9</sup> Masnuh, *op. cit.*, h. 44.
- <sup>10</sup> Muhammad, *op. cit.*, h. 85.
- <sup>11</sup> Hersey & Ken Blanchard, *Manajemen Perilaku Organisasi*, terjemahan Agus Dharma, (Jakarta: Erlangga), h.68.
- <sup>12</sup> Pace & Don F. Faules, *op. cit.*, h. 154.
- <sup>13</sup> Muhammad, *op.cit.*, h. 82.
- <sup>14</sup> Masnuh, *op. cit.*, h. 46.
- <sup>15</sup> Muhammad, *op. cit.*, h. 88-89
- <sup>16</sup> Masnuh, *op. cit.*, h.56

### DAFTAR PUSTAKA

- R Wayne Pace & Don F. Faules, *Komunikasi Organisasi, Strategi Meningkatkan Kinerja Perusahaan*, terj. Deddy Mulyana, Bandung: Remaja Rosdakarya, 2000
- Burhan Bungin, *Sosiologi Komunikasi Teori, Paradigma, dan Diskursus Teknologi Komunikasi di Masyarakat*, Jakarta: Kencana, 2006
- Hafied Cangara, *Pengantar Ilmu Komunikasi*, Jakarta: RajaGrafindo Persada, 2007
- Onong Uchyana Effendi, *Ilmu Komunikasi Teori dan Prkatek*, (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2002
- Onong Uchyana Efeendi, *Ilmu, Teori dan Filsafat Komunikasi*, Bandung: Citra Aditya Bakti, 2000
- Paul Hersey & Ken Blanchard, *Manajemen Perilaku Organisasi*, terjemahan Agus Dharma, Jakarta: Erlangga
- Ujang Saefullah, *Kapita Selektta Komunikasi*, Bandung: Simbiosis Rekatama Media, 2007
- Abdullah Masnuh, *Komunikasi Organisasi dalam Perspektif Teori dan Praktek*, Malang: UMM Press, 2008

---

Paul Hersey & Ken Blanchard, *Manajemen Perilaku Organisasi*, terjemahan Agus Dharma, (Jakarta: Erlangga),

Arni Muhammad, *Komunikasi Organisasi*, Jakarta : Bumi Aksara, 2007

Joseph A. Devito, *Komunikasi Antarmanusia: Kuliah Dasar*, Jakarta: Professional Book, 1997